

17 DECEMBER 2020



GROEI EN BLOEI IN HET WERK

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN BIJ DE
PROFESSIONELE ONTWIKKELING VAN DOCENTEN VAN FONTYS HOGESCHOLEN

JITTE VERRIJDT

Colofon

Een kwalitatief onderzoek naar de rol van leidinggevend en bij de professionele ontwikkeling van docenten van uit het sociale domein van Fontys Hogescholen.

Auteur	Jitte Verrijdt Studentnummer: 3063623 j.verrijdt@student.fontys.nl
Opleiding	Fontys Hogescholen Eindhoven Human Resource Management Emmasingel 28 5611 AZ Eindhoven
Docent	Inge van der Putten i.vanderputten@fontys.nl
Opdrachtgever	Lectoraat Dynamische Talentinterventies – Fontys Hogescholen Peter Bos Docent-onderzoeker
Datum	Venray, 17 december 2020



Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoeksrapport, het eindresultaat van mijn kwalitatieve onderzoek naar de rol van leidinggevendenden bij de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen.

Dit onderzoek is geschreven in het kader van de afstudeerfase van de opleiding Human Resource Management aan Fontys Hogescholen te Eindhoven. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met het Lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen. Vanaf september 2020 ben ik met veel plezier bezig geweest aan het uitvoeren van dit onderzoek en het schrijven van dit rapport.

Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die mij hebben geholpen bij het waarmaken van dit onderzoek. Allereerst dank aan mijn opdrachtgever Peter Bos vanuit het Lectoraat Dynamische Talentinterventies en mijn afstudeerbegeleider Inge van der Putten voor alle ondersteuning, feedback, inhoudelijke gesprekken en andere leerzame momenten. Hierdoor heb ik niet alleen verdere stappen kunnen zetten in dit onderzoek maar ook in mijn persoonlijke ontwikkeling.

In het bijzonder wil ik alle respondenten bedanken voor hun openhartigheid. Hun persoonlijke ervaringen hebben mij geboeid, geïnspireerd en gemotiveerd. Zonder hen had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit onderzoeksrapport.

Jitte Verrijdt
Venray, 17 december 2020

Managementsamenvatting

Om concurrerend te blijven in een maatschappij met steeds sneller veranderende technologieën, wordt er van medewerkers verwacht dat zij zich voortdurend blijven ontwikkelen. Zowel de overheid als het bedrijfsleven hebben dan ook steeds meer belang bij het stimuleren van een leven lang ontwikkelen. Daarbij is er niet alleen meer aandacht voor competentieontwikkeling maar ook voor talentontwikkeling. Leidinggevendenden krijgen vanwege positie binnen organisaties een belangrijke rol bij de uitvoering van het organisatiebeleid rondom personeelsontwikkeling.

Om bovengenoemde redenen ziet het Lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen aanleiding om te onderzoeken wat de rol van de leidinggevende is bij de ontwikkeling van docenten. Tevens kunnen nieuwe inzichten in dit thema het leiderschapsbeleid van Fontys Hogescholen ondersteunen.

De centrale hoofdvraag uit dit onderzoek luidt als volgt:

"Op wat voor manier ervaren docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een rol heeft gespeeld bij hun professionele ontwikkeling?"

Uit de literatuur blijkt leiderschapsgedrag volgens supportive leadership en empowering leadership kan bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Belemmeringen kunnen juist ontstaan wanneer medewerkers onbegrip hebben voor de visie en het beleid van leidinggevendenden. Daarnaast kan een te grote span-of-control van de leidinggevende en te veel gestelde eisen vanuit de organisatie het leiderschapsgedrag ten aanzien van personeelsontwikkeling in de weg staan.

Om de centrale hoofdvraag te beantwoorden is er onderzoek gedaan volgens de narratieve onderzoeksmethode waarbij er ongefilterde verhalen van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen zijn opgehaald over het thema.

Uit de resultaten is gebleken dat de manier waarop docenten de rol van leidinggevendenden ten aanzien van hun professionele ontwikkeling ervaren per docent verschillend is. Daarbij wordt er ervaren dat leidinggevendenden geen proactieve rol aannemen als het gaat over ontwikkelactiviteiten voor docenten. Het blijkt echter dat leidinggevendenden hier wel aan willen meewerken wanneer docenten hierin zelf initiatief nemen. Tevens blijkt dat de context waarbinnen leidinggevendenden zich bevinden van invloed is op de manier waarop het leiderschapsgedrag door docenten ervaren wordt.

Door de uitkomsten van dit onderzoek zijn er nieuwe inzichten opgedaan over de rol van leidinggevendenden bij de professionele ontwikkeling van docenten. Deze nieuwe inzichten kunnen een bijdrage leveren aan het optimaliseren van deze rol van leidinggevendenden wat de professionele ontwikkeling van docenten ten goede kan komen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	6
1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	6
1.2 Organisatiebeschrijving	9
1.3 Aanleiding onderzoek	10
1.4 Vraagstelling	11
1.5 Leeswijzer.....	11
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader.....	12
2.1 Personeelsontwikkeling in het Michigan-model.....	12
2.2 Formele en informele leeractiviteiten	13
2.3 Ontwikkeling van competenties.....	14
2.4 Talentbenaderingen.....	14
2.5 Professionele ontwikkeling	15
2.6 Het integrale organisatiemodel	17
2.7 Definitie leiderschap	17
2.8 Leiderschap en ontwikkeling van medewerkers	18
2.8.1 Supportive Leadership	19
2.8.2 Empowering leadership	19
2.9 Belemmeringen leiderschapsgedrag	20
Hoofdstuk 3. Conceptueel Model.....	21
Hoofdstuk 4. Methodische Verantwoording	22
4.1 Type onderzoek	22
4.2 Onderzoeksmethode.....	22
4.3 Procedure en respondenten.....	23
4.4 Meetinstrumenten	24
4.5 Analyses	25
Hoofdstuk 5. Resultaten	26
5.1 leiderschapsgedrag	26
5.2 Context: organisatiebeleid	28
5.2.1 formele gesprekscyclus.....	28
5.2.2 Verplichte scholingsactiviteiten	29
5.2.3 Ontwikkелgrenzen	29
5.3 Context: Moeilijke rol leidinggevende	30
5.3.1 Span-of-control.....	30
5.4 Context: Rol van overige actoren	31
5.5 Context: scholingsactiviteiten	31
5.6 Behoeft e en ideaalbeeld.....	33
5.6.1 Behoeft e aan leiderschapsgedrag	33

5.6.2 Ideaalbeeld leiderschap	33
5.7 Overige factoren: invloed corona	34
Hoofdstuk 6. Conclusie	35
6.1 Beantwoording hoofdvraag	35
6.2 Beantwoording deelvragen	36
Hoofdstuk 7. Discussie	38
7.1 Betrouwbaarheid.....	38
7.2 Validiteit	38
7.3 Generaliseerbaarheid.....	39
7.4 Overige beperkingen	39
7.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek	40
7.6 Resultaten in vergelijking met bevindingen uit de theorie.....	40
7.7 Innovatieve waarde onderzoek	40
Literatuurlijst	42
Bijlage 1 Uitnodiging docenten	46
Bijlage 2 Toestemmingsverklaring	47
Bijlage 3 Instructiedocument	48
Bijlage 4 Codeboom	50
Bijlage 5 Transcripten	62
Bijlage 6 Herziend Conceptueel model.....	218

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp 'talentgericht leiderschap' geïntroduceerd. Allereerst wordt er stilgestaan bij de maatschappelijke ontwikkelingen omtrent het thema. Vervolgens wordt de opdrachtgever geïntroduceerd en zal er ingegaan worden op de aanleiding en de vraagstelling van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

In 2019 was de Nederlandse economie de meest concurrerende van Europa. Dit blijkt uit de ranglijst van de Global Competitiveness Index die jaarlijks wordt opgesteld door het World Economic Forum (Rijksoverheid, 2019). Nederland staat al sinds 2005 in de top tien van de meest concurrerende economieën van de wereld en in 2019 stond Nederland zelfs op de vierde plaats ten opzichte van de 141 andere landen op de lijst. Volgens het rapport van World Economic Forum is de Nederlandse economie dynamisch en is daarnaast de groei van innovatieve bedrijven in ons land van wereldklasse. Volgens staatssecretaris Mona Keijzer (Economische zaken en klimaat) moet Nederland in de toekomst blijven investeren in innovatie om de behaalde toppositie en daarmee ook onze banen en inkomsten op peil te houden (Rijksoverheid, 2019).

Om in de toekomst innoverend te blijven, zal Nederland antwoorden moeten blijven vinden op nieuwe technologische en economische uitdagingen. Deze nieuwe technologische ontwikkelingen transformeren in hoog tempo de maatschappij, het bedrijfsleven en het dagelijks leven (CBS, 2019). Doordat de Nederlandse economie volgens het CBS (2019) vooral op kennis concurreert, is het van fundamenteel belang om te investeren in innovatie, research en development.

De inzet van technologieën heeft volgens onderzoeksbedrijf TNO (z.d.) grote impact op het werk, nu én in de toekomst. Enerzijds verdwijnen banen door onder andere de komst van robots, anderzijds biedt de nieuwe technologie ook kansen waardoor nieuwe banen ontstaan. Bovendien veranderen heel veel banen door de manier van werken of de inzet van digitale middelen.

Al met al zorgen de veranderende technologieën ervoor dat de manier van werken in de toekomst blijft veranderen. Dit vraagt niet alleen om aanpassingsvermogen van bedrijven, maar ook van de professional wordt verwacht dat zij zich blijft ontwikkelen. Bedrijven stellen daardoor steeds hogere eisen aan medewerkers. Volgens Meijers (2011, in Thunnissen & Bos, 2019) vragen de snelle veranderingen, toenemende complexe vraagstukken en grote mate van onvoorspelbaarheid om professionals met een lerend vermogen. Daarnaast moeten deze professionals informatie snel tot zich kunnen nemen en kritisch naar zichzelf durven kijken. Dit is enkel mogelijk wanneer medewerkers voortdurend blijven leren. De Canadese filosoof Marshall MacLuhan deed al in 1964 de volgende uitspraak (Thunnissen en Bos, 2019): "*The future of work consists of learning a living*". Bijna 60 jaar later blijkt dit actueler dan ooit.

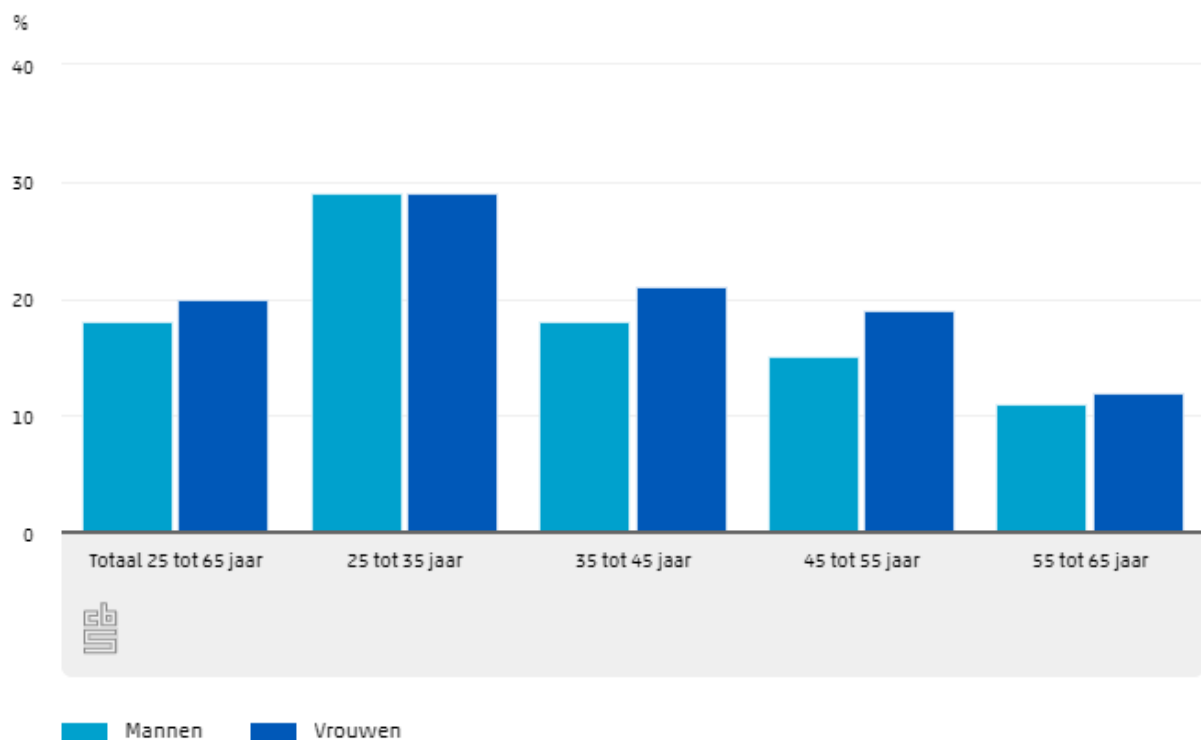
Om in de huidige maatschappij succesvol te blijven, moet een bedrijf dus flexibel in kunnen spelen op de snel veranderende kennis en technologie. Dit vraagt om lerende organisaties met moderne professionals die zich kenmerken door een lerende beroepshouding (Ranty, 2012).

De Nederlandse overheid ziet het belang van de lerende professional binnen lerende organisaties. Om in de top van de meest concurrerende economieën van de wereld te blijven, zal de overheid hier dan ook een proactieve rol in moeten aannemen. De aandacht van de overheid richt zich dan ook steeds meer op het stimuleren van 'een leven lang leren' (Pleijers & Hartgers, 2016). Tegenwoordig wordt er door de overheid echter meer gesproken over een leven lang ontwikkelen (LLO). In een publicatie van het lectoraat Dynamische Talentinterventies (Roman, Koop-Spoor, Pardoën & Thunnissen, 2020) wordt LLO omschreven als een concept dat zich niet alleen richt op employability en het voorkomen van uitval, maar ook op het zoeken van aansluiting op de persoonlijke talenten en drijfveren van de medewerker. De doelstelling van LLO volgens Panteia

(2019, in Vos, 2020) is om iedereen in Nederland gedurende een gehele loopbaan in staat te stellen zich te blijven ontwikkelen en ontplooiën waardoor een duurzame positie op de arbeidsmarkt en in de samenleving wordt gerealiseerd en behouden. Door het inzetten van verschillende interventies wil de overheid ervoor zorgen dat het voor volwassenen, met of zonder baan, aantrekkelijker en gemakkelijker wordt om tijdens een loopbaan nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven door middel van bijscholing of leerwerktrajecten. Deze interventies worden tevens via werkgevers ingezet.

Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2019) blijkt dat in 2018 ruim één op de vijf van alle 25- tot 65-jarigen in Nederland door middel van een opleiding of cursus bezig was met LLO. Het percentage bleek met 29 procent het hoogst te zijn onder de 25- tot 35-jarigen en met 12 procent het laagst in de leeftijdscategorie 55- tot 65-jarigen. De deelname aan LLO is fors gestegen ten opzichte van 2011. Toen volgden enkel negen procent van de werkenden tussen 25 en 65 jaar een werkgerelateerde opleiding (Pleijers & Hartgers, 2016).

De verdeling van de deelname aan LLO in 2018 per leeftijdscategorie wordt schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 deelname 'leven lang ontwikkelen' in 2018 (CBS, 2019)

Niet alleen de Nederlandse overheid zet zich de laatste jaren in om de ontwikkeling van inwoners van het land te stimuleren, het is namelijk ook een hot topic binnen het bedrijfsleven. Dit laatste is echter geen trend van de afgelopen decennia (Tjepkema, Dewulf & Van Meeuwen, 2011, in Kessels & Poell, 2011). Al in de vorige eeuw was het opleiden van personeel van groot belang voor bedrijven, maar toch is de kijk op leren en ontwikkelen de laatste jaren aan verandering onderhevig. Waar bedrijven in de jaren '50 tot en met de jaren '70 de nadruk legden op opleidingen gericht op taken en functies, is later steeds meer aandacht gekomen voor de persoonlijke ontwikkeling van individuele medewerkers (Tjepkema, Dewulf & Van Meeuwen, 2011, in Kessels & Poell, 2011). Daarnaast is er sinds 2005 niet alleen aandacht voor de ontwikkeling van competenties, maar ook voor talent. Volgens Tjepkema, Dewulf en Van Meeuwen (2011, in Kessels & Poell, 2011) wordt er met competenties vaak concreet, aangeleerd gedrag bedoeld, wat

noodzakelijk is om prestaties te behalen. Talenten zijn daarentegen juist meer persoonsgebonden en zeggen daarmee iets over persoonlijke drijfveren, kenmerken en aanleg van mensen. Volgens Thunnissen (2017, in Thunnissen & Bos, 2019) kan talent gedefinieerd worden als: *“een eigenschap van een persoon die, in de juiste context, leidt tot plezier, voldoening en excellente (werk)prestaties”*. Talent is een veel besproken onderwerp in de literatuur en er bestaan dan ook veel uiteenlopende definities van het begrip (Dries, 2013). In dit onderzoek wordt de definitie van Thunnissen gehanteerd. Wanneer medewerkers werken vanuit hun talent, zullen zij zich volgens De Saint-Exupéry (2011) vooral focussen op dingen waar ze van nature goed in zijn. Hierdoor hebben medewerkers meer energie en voelen zij zich prettig in hun werk. Uiteindelijk kan werken vanuit talent zelfs de sleutel zijn naar succes doordat men het niveau van gewone vaardigheden overstijgt (De Saint-Exupéry, 2011). Werken vanuit talent heeft niet alleen voordelen voor de werknemer, ook de organisatie heeft hier belang bij. Volgens De Saint-Exupéry (2011) voelen medewerkers zich meer betrokken bij de organisatie en leidt het daarnaast tot een hoger welzijn en een sterkere band met de werkgever. Ook zou het voor werkgevers een positief effect hebben op de realisatie van doelen, versterking van de concurrentiepositie, een positiever imago en een kwalitatief goed personeelsbestand (Beechler & Woodward, 2009; Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009 in Vos, De Vries, Celant en Veenkamp, 2017).

Om medewerkers te kunnen laten werken vanuit talent is het noodzakelijk om allereerst talent te identificeren, ofwel de unieke sterke punten van de medewerker te benoemen en expliciet te maken (Thunnissen & Bos, 2019). Daarnaast moet talent ook ontwikkeld worden. Dit is volgens Thunnissen en Bos (2019) het proces waarin iemand zijn talenten steeds benut en daardoor verder ontwikkelt en verfijnt. Uiteindelijk is het noodzakelijk dat het talent benut wordt door de medewerker en de organisatie, waarbij de organisatie de medewerker werkzaamheden laat uitvoeren die passen bij het talent. Dit proces van het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent wordt ook wel talentmobilisatie genoemd (Thunnissen & Bos, 2019).

Volgens Thunnissen (2017, in Thunnissen & Bos, 2019) is een juiste context noodzakelijk om talent tot uiting te laten komen. Talent en context zijn zelfs onlosmakelijk met elkaar verbonden. De omgeving van een persoon kan het ontwikkelen van talent namelijk zowel bevorderen als belemmeren (Gagné, 2004; 2010). Actoren als ouders, vrienden, collega's, leidinggevenden, coaches en klanten kunnen ondersteuning bieden aan talentontwikkeling, maar kunnen de ontwikkeling juist ook in de weg staan doordat zij het belang er niet van inzien of de kwaliteiten van de medewerker niet (h)erkennen (Thunnissen & Bos, 2019).

Binnen de werkomgeving is de leidinggevende een belangrijk persoon in de context van talentontwikkeling. Volgens Riggio (2008) wordt er door bedrijven flink geïnvesteerd in leidinggevenden omdat er vanuit wordt gegaan dat zij een fundamentele rol vervullen in de bedrijfsvoering. In een organisatie positioneren leidinggevenden zich over het algemeen tussen het topmanagement en de werkvloer. Hierdoor zijn zij de uitvoerders van het organisatiebeleid van het management en maken zij de vertaalslag van het beleid naar specifieke werkzaamheden voor medewerkers op de werkvloer (Zohar, 2000). Een leidinggevende kan gedurende deze implementatie medewerkers beïnvloeden in hun perceptie van en reactie op dit organisatiebeleid (Offerman & Malamut; Zohar; Zohar & Luria in Nishii & Wright, 2008). Om mee te kunnen gaan in de snel veranderende samenleving is ontwikkeling van zowel competenties als talent van personeel een belangrijk thema binnen het huidige beleid van veel organisaties. Het is in veel gevallen dan ook de taak van de leidinggevende om dit beleid uit te voeren en daarmee is de leidinggevende verantwoordelijk voor de ontwikkeling van personeel. Er zijn volgens Van Dierendonck (2011) echter grote verschillen in de manier waarop leidinggevenden deze ontwikkeling proberen te stimuleren. Onduidelijk is welke manier van leiding geven tot de meest optimale vorm van talentmobilisatie leidt.

Thunnissen en Bos (2019) constateren dat er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de relatie tussen leiderschap en talentmobilisatie vanwege de pas recentelijke belangstelling naar het thema. Terwijl er een toename in studies naar talentgericht leiderschap zichtbaar is, blijven er echter nog altijd een hoop vragen onbeantwoord. Een van deze vragen is bijvoorbeeld *hoe* de leidinggevende de talentontwikkeling van de medewerker kan beïnvloeden. Om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp doet het Lectoraat Dynamische Talentinterventies (DTI) van Fontys Hogescholen sinds 2016 praktijkgericht onderzoek naar talentgericht leiderschap. Met deze opgedane kennis ondersteunt het Lectoraat DTI Fontys Hogescholen bij het vormgeven van het leiderschapsbeleid, wat later in het hoofdstuk toegelicht zal worden. Het praktijkgericht onderzoek heeft zich de afgelopen jaren met name gefocust op de invloed van leiderschap op talentmobilisatie van medewerkers. Zo blijkt dat er een positieve relatie is tussen talentmobilisatie en de bevoegenheid en empowerment van medewerkers. Tevens blijkt dat een leidinggevende talentmobilisatie het beste stimuleert wanneer deze de rollen van coach en architect aanneemt. Bij de rol van architect blijkt deze relatie het sterkst. Bovendien laat onderzoek zien dat een te grote span-of-control en/of de overschatting van het eigen leiderschapsgedrag van een leidinggevende een negatieve samenhang heeft met talentmobilisatie (Thunnissen & Bos, 2019).

1.2 Organisatiebeschrijving

Een onderzoeksgroep die op wetenschappelijke basis praktijkgericht onderzoek uitvoert, wordt ook wel een lectoraat genoemd (Hogeschool van Amsterdam, z.d.). Een lectoraat staat onder leiding van een lector, een expert binnen een vakgebied, en bestaat uit een kenniskring van docenten en (externe) experts. De lector dient tevens als schakel tussen hogeschool, bedrijfsleven en samenleving. Ook studenten kunnen betrokken worden bij onderzoek van het lectoraat door middel van schoolopdrachten. Het lectoraat DTI is één van de 45 lectoraten binnen Fontys Hogescholen (Fontys).

Fontys is met ruim 43.000 studenten en 4.700 medewerkers de grootste kwaliteitshogeschool van Zuid-Nederland. Met het aanbod van ruim 480 verschillende opleidingen en cursussen binnen 28 instituten, biedt Fontys onderwijs in bijna alle sectoren.

De opdracht van de organisatie is (Fontys, z.d. (2)): "inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs bieden én praktijkgericht onderzoek uitvoeren dat betekenisvol is voor de samenleving". Hiermee wil Fontys met haar onderwijs en onderzoek een actuele en toekomstige bijdrage leveren aan zowel de student, het werkveld als de samenleving.

Fontys beoogt studenten voor te bereiden op de beroepspraktijk of op zelfstandig ondernemerschap. Dit wil de organisatie bereiken door het onderwijs te baseren op kennis, vaardigheden en beroepshouding van de student. Fontys staat voor uitdagend, boeiend en goed georganiseerd onderwijs.

Naast het bieden van onderwijs, staat innovatief en praktijkgericht onderzoek hoog op de agenda van Fontys. Naast het feit dat onderzoek aansluiting zoekt bij de maatschappij, versterkt het de onderzoekende houding van studenten waardoor deze 'future proof' op de arbeidsmarkt verschijnen. Uit het beleidsdocument 'Fontys Focus Onderzoek' (2016) dat Fontys in de regio met nationale en internationale oriëntatie in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld de positie van kennisinstelling wilt aannemen. Het doel is een bijdrage leveren aan ontwikkeling en vernieuwing van de beroepspraktijk door middel van praktijkgericht onderzoek.

Het onderzoek binnen Fontys kent meerdere invalshoeken. Enerzijds is het onderzoek verankerd binnen het onderwijs, onder andere doordat onderzoek en onderzoekvaardigheden onderdeel zijn van alle opleidingen die door de organisatie aangeboden worden. Studenten doen bijvoorbeeld onderzoek in stages en afstudeeropdrachten maar ook gedurende minors en aansluitingsprogramma's. Anderzijds voert Fontys zelf onderzoek uit binnen haar lectoraten en

onderzoeksprogramma's. Aan de verschillende lectoraten zijn docent-onderzoekers verbonden zodat er continu een wisselwerking is tussen onderwijs en onderzoek.

Binnen de context van het (hoger beroeps)onderwijs worden er, net als in een groot deel van de samenleving, steeds hogere eisen gesteld aan de kwaliteit van onderwijs en haar professionals vanwege de snelle en complexe vernieuwing in producten, processen en diensten (Fontys Focus P&O, 2016)¹. Onderwijs is in hogere mate mensenwerk en daardoor vraagt dit om de juiste kennis, houding en vaardigheden bij al het personeel binnen Fontys. Om deze kennis, houding en vaardigheden continu op peil te houden, is de ontwikkeling van professionals van groot belang. Naast het feit dat Fontys een bepaalde mate van zelfstandigheid van haar professionals verwacht bij het ontwikkelen en bijhouden van kennis, speelt de leidinggevende hierin ook een belangrijke rol (Fontys Focus P&O, 2016)¹. Een medewerker van Fontys kan zelfs van haar leidinggevende verwachten dat zij een stimulerende en faciliterende rol aanneemt als het gaat om de inzet en ontwikkeling van individuele talenten. Volgens het beleidsdocument Fontys Focus P&O (2016)¹ vindt Fontys het van belang dat medewerkers vertrouwen en steun, aandacht voor talentontwikkeling en mogelijkheid tot uitdaging ervaren. De leidinggevende krijgt een belangrijke rol toegewezen om dit te realiseren. Dit onderzoek levert dan ook een bijdrage aan het optimaliseren van de rol van leidinggevende als het gaat om de ontwikkeling van medewerkers. De opgedane kennis uit dit onderzoek wordt dan ook intensief gedeeld met de organisatie en Fontys Dienst P&O.

1.3 Aanleiding onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds wil het Lectoraat DTI beter inzicht krijgen in de totstandkoming van de relatie tussen leiderschap en talentmobilisatie. Toekomstig onderzoek geldt daardoor als verdieping op voorgaande onderzoeken. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en de behoefte naar personeelsontwikkeling, zoals eerder beschreven, ziet het lectoraat aanleiding om huidig onderzoek te specificeren naar de relatie tussen leiderschap en de professionele ontwikkeling van medewerkers. Dit onderzoek sluit tevens aan op de visie van het lectoraat, die inhoudt dat er door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek wetenschappelijk en maatschappelijk een bijdrage wordt geleverd aan de samenleving en de verbetering van de kwaliteit van onderwijs (Fontys, z.d. (1)).

Anderzijds vindt dit huidig onderzoek ook aansluiting bij de eerder geformuleerde opdracht van Fontys, namelijk "praktijkgericht onderzoek uitvoeren dat betekenisvol is voor de samenleving". Naast het feit dat dit onderzoek door haar maatschappelijke aanleiding bijdraagt aan de doelstelling van de organisatie, heeft Fontys als organisatie ook belang bij het onderzoek vanwege de interne interesse naar het onderwerp. De vergaarde kennis vanuit dit onderzoek en het Lectoraat DTI wordt dan ook intensief gedeeld met Fontys ter ondersteuning van het leiderschapsbeleid.

Uit de aanleiding voor het vraagstuk volgt het volgende kennis- en praktijkdoel:

- Het kennisdoel van dit onderzoek betreft het vergaren van kennis en inzicht in de rol van de leidinggevende bij de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Door het vergaren van ongefilterde verhalen en ervaringen van docenten uit het sociale domein van Fontys, middels de narratieve onderzoeksmethode, wordt er diepgaande kennis opgehaald over de rol die de leidinggevende vervult bij hun professionele ontwikkeling.

Eerder onderzoek van het lectoraat DTI laat zien dat supportieve en empowering leadership een positieve relatie hebben met talentmobilisatie, maar dat een te grote span-of-control en het overschatten van eigen leiderschapsgedrag door de leidinggevende hier een negatieve samenhang mee heeft (Thunnissen & Bos, 2019). Het is echter de vraag in hoeverre bovenstaande factoren een rol spelen bij de professionele ontwikkeling volgens docenten uit het sociale domein van Fontys. Doordat er weinig bekend is over dit onderwerp spelen de factoren uit eerder onderzoek van het lectoraat

¹ Bron niet publiekelijk toegankelijk

DTI vermoedelijk een rol bij de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys. Dit onderzoek zal daarnaast nieuwe inzichten geven die voortkomen uit de ervaringen van de respondenten. De manier waarop deze inzichten worden opgehaald wordt toegelicht in hoofdstuk vier Methodische Verantwoording.

- Het praktijkdoel dat verbonden is aan dit onderzoek betreft het leveren van een bijdrage aan het optimaliseren van de rol van de leidinggevende in relatie tot de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys. Met de uitkomsten van dit onderzoeksrapport wordt er een advies opgesteld over de manier waarop de leidinggevendenden van Fontys Hogescholen de professionele ontwikkeling van hun teamleden kunnen optimaliseren. Daarnaast wordt er een advies uitgebracht over de belangrijke aandachtspunten binnen het leiderschapsbeleid van Fontys.

1.4 Vraagstelling

Om bovenstaand vraagstuk op te lossen en tevens het kennis- en praktijkdoel te realiseren, luidt de hoofdvraag van dit onderzoek:

"Op wat voor manier ervaren docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een rol heeft gespeeld bij hun professionele ontwikkeling?"

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn er twee deelvragen opgesteld. De deelvragen kennen een open formulering. Er is voor deze formulering gekozen zodat de uitkomsten van het onderzoek op een open manier geïnterpreteerd kunnen worden, zonder dat hier op voorhand sturing aan wordt gegeven. De keuze voor deze formulering is gebaseerd op de gehanteerde onderzoeksmethode 'narratief onderzoek'. Zie hoofdstuk vier 'Methodische verantwoording' voor verdere toelichting op de keuze voor de onderzoeksmethode. De deelvragen zijn als volgt:

1. "Hoe ervaren docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een stimulerende factor was in hun professionele ontwikkeling?"
2. "Hoe ervaren uit docenten het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een belemmerende factor was in hun professionele ontwikkeling?"

Ter opvolging van dit onderzoeksrapport zal er een advies worden uitgebracht aan de opdrachtgever. De adviesvraag luidt als volgt: *"Hoe kunnen leidinggevendenden van Fontys Hogescholen hun rol bij de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein optimaliseren?"*

1.5 Leeswijzer

Na de hierboven beschreven inleiding bestaat hoofdstuk twee 'Theoretisch kader' uit de bevindingen van het literatuuronderzoek. In hoofdstuk drie wordt het Conceptueel model weergegeven. Dit conceptueel model is een visuele weergave van de onderzoeksvraag. In hoofdstuk vier 'Methodische verantwoording' worden de gehanteerde methodes uit dit onderzoek beschreven, zoals het type onderzoek, de onderzoeksmethoden, de procedure en respondenten, de meetinstrumenten en de analyses. Daarop volgt in hoofdstuk vijf 'Resultaten' een overzicht van de verkregen data uit het onderzoek en de analyses hiervan. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes 'Conclusie' per deelvraag een conclusie geformuleerd. Tevens is er antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag uit dit onderzoek. Daarna wordt er in hoofdstuk zeven 'Discussie' kritisch teruggeblikt op het gehele onderzoek. In de literatuurlijst is alle gehanteerde literatuur terug te vinden. En tot slot zijn in de bijlage onder ander de transcripten en het codeboek terug te vinden.

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

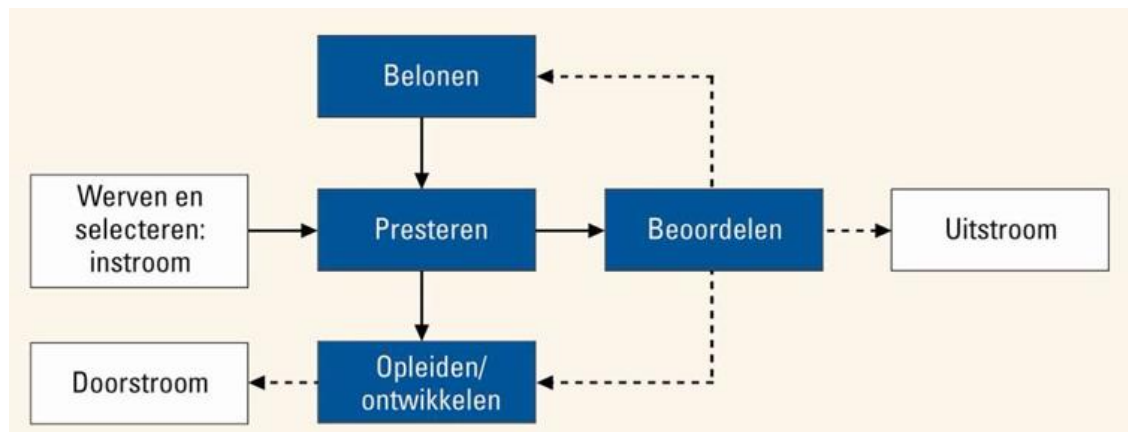
In dit hoofdstuk wordt er een uitgebreide beschrijving gegeven van wat de relevante literatuur en deskundigen hebben gepubliceerd over de thema's leiderschap en professionele ontwikkeling. De resultaten van de literatuurstudie worden weergegeven en geanalyseerd.

2.1 Personeelsontwikkeling in het Michigan-model

De ontwikkeling van personeel krijgt een belangrijke positie is binnen HRM en is daardoor opgenomen in verschillende HR-modellen zoals in het Michigan-model. Het Michigan-model, dat al in 1984 geïntroduceerd werd, besteedt aandacht aan de interne en externe organisatieomgeving voor de context van HRM. Het model gaat er vanuit dat de missie, de strategie, de structuur en het HR-beleid van een organisatie wordt bepaald door economische, politieke en culturele invloeden. Dit wordt vervolgens doorgewerkt in de zogenaamde Human Resource cyclus (Looise, 2015). De HR-cyclus laat zien hoe de verschillende operationele taken van HRM met elkaar samenhangen (Kluijtmans, 2014). In figuur 2 wordt de HR-cyclus weergegeven.

In de HR-cyclus wordt de Employee Journey zichtbaar. De Employee Journey is de reis die de werknemer door de organisatie maakt. Deze reis bestaat uit drie fasen, namelijk: in-, door- en uitstroom (Rickli, 2017). De reis van de werknemer begint volgens Rickli (2017) wanneer een medewerker voor het eerst contact heeft met de organisatie en eindigt wanneer de medewerker de organisatie verlaat.

Tijdens de Employee Journey in de HR-cyclus is personeelsontwikkeling onderdeel van de doorstroom van medewerkers. Aan de hand van de prestatie van de individuele medewerker kan een bedrijf ontwikkelmogelijkheden bieden. Bij goede prestaties kunnen deze ontwikkelmogelijkheden een motiverend effect hebben voor medewerkers. Het werkt namelijk inspirerend en het zorgt ervoor dat werk leuk en uitdagend blijft (Kluijtmans, 2014). Daarnaast kunnen slechte prestaties ook de reden zijn om aandacht te besteden aan opleiden en ontwikkelen. Wanneer de medewerker een lange periode zeer slecht presteert, kan de werkgever besluiten om de arbeidsrelatie te beëindigen en de medewerker uit te laten stromen (Kluijtmans, 2014).



Figuur 2 HR-cyclus (Fombrun et al, 1984, in Kluijtmans, 2014)

Human Resource Development (HRD) wordt vaak gedefinieerd als het onderdeel van HRM dat zich specifiek richt op leren en ontwikkelen (Kluijtmans, 2014). Het HRD-beleid richt zich op het ontwikkelen van medewerkers op het gebied van kennis, vaardigheden, houding en capaciteiten (Sthapit, 2020). Een goed opgezet HRD-beleid kan volgens Sthapit (2020) een directe, positieve impact hebben op zowel individuele als organisatie prestaties doordat menselijk kapitaal een belangrijke rol kan spelen bij organisatiesucces. Om dit organisatiesucces te behalen is het voor organisaties noodzakelijk om een HRD-beleid op te zetten dat aansluit bij de organisatiestrategie. Er wordt daardoor in de literatuur ook wel gesproken over strategic HRD, ofwel SHRD. Volgens Garavan (1991; 2007, in Sthapit, 2020) richt SHRD zich met name op de integratie van HRD-activiteiten

met de organisatiedoelen. Het doel hiervan is het vergroten van het concurrentievoordeel doordat er kerncapaciteiten binnen de organisatie ontwikkeld worden.

Ooit was de HRD-professional uitsluitend de verantwoordelijke voor de expertise van HRD. Volgens Torracó & Lundgren (2020) is hier tegenwoordig geen sprake meer van doordat deze verantwoordelijkheid is verschoven naar managers en andere medewerkers met leidinggevende rollen binnen een organisatie. Van managers wordt tegenwoordig verwacht dat zij het leren en ontwikkelen stimuleren en bevorderen onder medewerkers, zonder dat zij hier een HRD-achtergrond voor hebben (Torraco & Lundgren, 2020). Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de rol van de HRD nu en in de toekomst blijvend zal veranderen.

2.2 Formele en informele leeractiviteiten

Wanneer er gesproken wordt over leren en ontwikkelen wordt er al snel de link gelegd naar het leren in een educatieve setting, zoals het volgen van opleidingen, trainingen, scholing, cursussen en studiedagen. Tijdens deze leerprocessen vinden er onderwijs- en leeractiviteiten plaats die door externen zijn georganiseerd en waarbij vooraf leerdoelen zijn vastgesteld (Bolhuis, 2016). Wanneer organisaties ervoor kiezen om leren te laten plaatsvinden in educatief verband, is er vaak sprake van werkgerelateerde scholing. De inhoud van het leren is dan gerelateerd aan het werk (Thunnissen & Bos, 2019). Deze vorm van leren wordt ook wel formeel leren genoemd. Volgens Zitter (2010, in Thunnissen & Bos, 2019) vindt deze vorm van leren plaats in een georganiseerde en gestructureerde omgeving en worden er vooraf duidelijke kaders geschetst aan doelstellingen, tijd en middelen.

Leren kan ook plaatsvinden tijdens alledaagse activiteiten waarbij leren niet het primaire doel is van deze activiteit. Deze vorm van leren wordt ook wel informeel leren genoemd (Van der Torre et al., 2020). Informele leeractiviteiten zijn in veel gevallen onbewust en onbedoeld. Hierdoor beschouwt de lerende deze activiteiten vaak niet als leeractiviteiten, terwijl dit wel nieuwe kennis en vaardigheden oplevert (Van den Aardweg, 2019). Voorbeelden van informele leeractiviteiten zijn onder andere het oplossen van een probleem, het uitvoeren van een nieuwe taak en het leren van collega's.

Het informeel leren vindt plaats gedurende dagelijkse activiteiten waardoor deze vorm van leren niet wordt beperkt tot een werksituatie. Ook in de privésfeer kunnen deze leeractiviteiten plaatsvinden. Volwassenen besteden volgens Fouarge et al. (2017, in van der Torre et al., 2020) de meeste tijd van leren aan informele leeractiviteiten. Uit het 70-20-10 model (in Habermehl, Bollen & Segers, 2017) blijkt dat ongeveer 90% van het leren het gevolg is van informele leeractiviteiten en maar 10% het gevolg is van formele leeractiviteiten. Volgens het model is 70% van het leren het gevolg van het uitvoeren van dagelijks werk, 20% de opbrengst van het leren door anderen en 10% door het volgen van trainingen, cursussen en opleidingen. Volgens critici zijn de verhoudingen tussen formeel en informeel leren uit het model niet vaststaand en kunnen deze veranderen. Het is echter wel aannemelijk dat informeel leren een belangrijke vorm van leren is. Desalniettemin blijken organisaties weinig activiteiten te ondernemen om deze vorm van leren te faciliteren en te stimuleren (Van de Boer-Visschedijk, 2017; Habermehl et al., 2017, in van der Torre et al., 2020)

Bij formele leeractiviteiten is het doel van oudsher het overdragen van de algemeen geaccepteerde betekenisgeving in de vorm van kennis, vaardigheden en houdingen (Bolhuis, 2016). Hierbij is het niet alleen de bedoeling om inhoud over te dragen, ook is er steeds meer aandacht voor het ontwikkelen van leervaardigheden en houdingen waardoor de lerende nieuwe kennis en oplossingen kan creëren. Het enkel overdragen van kennis, vaardigheden en houdingen blijkt over het algemeen echter niet te leiden tot bekwaame handelingen in praktijksituaties. Handelingsbekwaamheid is wel mogelijk wanneer er sprake is van een samenhang tussen kennis, gedrag en houding. Volgens Bolhuis (2016) wordt deze samenhang uitgedrukt middels het begrip competentie.

2.3 Ontwikkeling van competenties

De wetenschappelijke literatuur kent meerdere definities vanuit verschillende invalshoeken voor het begrip competentie. Zo kan volgens Frese (in Steijn, 2009) het begrip competentie gedefinieerd worden als: *"A competency describes a combination of skills, attitudes, and behaviors that an individual is competent at, that is, the ability to deliver; perform (a set of) tasks with relative ease and with a high level of predictability in terms of quality and timeliness"*. Volgens de definitie van Frese gaan competenties dus niet alleen over de kennis en vaardigheden die de werknemer bezit, maar staan ook persoonlijke eigenschappen en motieven centraal. Een meer taakgerichte definitie van competenties, waarbij er geen aandacht is voor het gedrag van de werknemer, is de definitie van Roe (2002, in De Vries, 2019): *"Een competentie is een verworven vermogen om een taak, rol of missie adequaat uit te voeren"*. In dit geval zijn competenties enkel de basis om een taak op de juiste manier uit te voeren. Thunnissen & Krabbenborg (2019, in Thunnissen & Bos, 2019) zeggen zelfs dat competenties de noodzakelijke basis zijn voor het kunnen uitoefenen van een specifiek beroep of voor het kunnen meedraaien binnen een organisatie. In dat geval is de behoefte van de organisatie het uitgangspunt bij de ontwikkeling van competenties. Een competentie is dan ook aangeleerd gedrag dat ontwikkeld wordt op basis van de tekorten van een werknemer (Thunnissen & Bos, 2019).

Een veelgebruikt model dat het verloop van de ontwikkeling van competenties omschrijft, is het vijfphasenmodel van Dreyfus en Dreyfus (1986, in Thunnissen & Bos, 2019). Competenties van professionals worden volgens het model ontwikkeld in vijf stadia, namelijk in de volgende vaststaande volgorde: beginner, advanced beginner, competente professional, meester en expert. Hoe verder de professional zich bevindt in de ontwikkeling van de competentie, hoe zelfstandiger hij te werk kan gaan en hoe beter hij kan omgaan met complexe situaties. Tevens zeggen Dreyfus en Dreyfus dat aangeleerde kennis en expertise minder van belang is naarmate de werknemer zich ontwikkelt. In plaats daarvan is er steeds meer ruimte voor handelen op basis van ervaring en intuïtie.

2.4 Talentbenaderingen

Naarmate een organisatie bezit over de noodzakelijke basis aan competenties om de gewenste prestaties te behalen, heeft het volgens Dewulf, Meeuwen & Tjepkema (2010) meerwaarde om te investeren in de ontwikkeling van hetgeen dat de werknemer goed kan en waar diegene plezier aan beleeft, ofwel de ontwikkeling van talenten. Talent is volgens Dewulf, Meeuwen & Tjepkema (2010) breder en meer persoonsgebonden dan een competentie omdat er hierbij aandacht is voor persoonlijke drijfveren, kenmerken en aanleg van het individu. Wanneer medewerkers werken vanuit hun talent zouden ze meer voldoening en energie halen uit een bepaalde activiteit en zou deze activiteit ook moeiteloos verlopen. Thunnissen & Bos (2019) definiëren talent als: *"Een eigenschap van een persoon die, in de juiste context, leidt tot plezier, voldoening en excellente (werk)prestaties"*. Deze definitie van talent gaat uit van de inclusieve talentbenadering, ook wel de sterkepuntenbenadering genoemd. Deze talentbenadering is ontstaan vanuit de positieve psychologie en gaat er vanuit dat ieder mens over een talent, ofwel reeks sterke punten, bezit die in organisaties ingezet kunnen worden. In de taken die een werknemer goed en met plezier doet, komen deze sterke punten, ook wel unieke eigenschappen, tot uitdrukking (Meyers, 2015a). Volgens Vallerand et al. (2003, in Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2014) is het van essentieel belang om deze sterke punten te ontdekken zodat deze vervolgens ingezet kunnen worden in activiteiten waar diegene passie voor heeft. Dit zal namelijk leiden tot intra-persoonlijke excellentie, wat wil zeggen dat deze medewerker constant het maximale uit zichzelf zal halen. Dit kan resulteren in individuele voldoening, werkplezier en bevlogenheid, waarvan wordt aangenomen dat dit een positief resultaat heeft op de productiviteit en prestaties van een organisatie (Nijs et al., 2014). Het is dus van belang dat medewerkers in een functie terecht komen waar er een optimale fit is tussen de functie-eisen en de individuele talenten (Thunnissen & Bos, 2019). Thunnissen & Bos (2019) definiëren dit proces van het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten de medewerkers als talentmobilisatie. Talentmobilisatie draagt bij aan de prestaties van de medewerker en de

organisatie en zal daarnaast ook een positief effect hebben op de bevologenheid, motivatie en ontwikkeling van de medewerker.

De exclusieve, meer prestatiegerichte talentbenadering is in de wetenschappelijke literatuur de tegenhanger van de inclusieve talentbenadering. Vanuit het business- en managementdomein gaat de aandacht bij de exclusieve talentbenadering uit naar een kleine groep, excellent presterende medewerkers die cruciaal zijn voor het functioneren van de organisatie (Collings & Mellahi, 2009). In vergelijking met de inclusieve talentbenadering, waarbij alle mensen beschikken over talent, is talent volgens deze benadering een uniek persoon of een eigenschap waardoor deze persoon uniek is (Thunnissen & Bos, 2019). Deze unieke persoon wordt ook wel een high potential genoemd. De nadruk bij de exclusieve talentbenadering ligt dus enkel op de mensen die beter presteren dan de anderen, dit wordt door Nijs et al. (2014) ook wel interpersoonlijke excellentie genoemd. Volgens Collings & Mellahi (2009) proberen organisaties concurrentievoordeel te garanderen door te investeren in een talentenpool met high potentials. Deze high potentials moeten de sleutelposities binnen de organisatie vervullen en er zal alles aan gedaan worden om hun inzet voor de organisatie te verzekeren. Vanuit de exclusieve talentbenadering is er met name oog voor de economische opbrengsten die talenten zullen opleveren voor de organisatie, zoals productiviteit en efficiëntie (Thunnissen & Bos, 2019).

De tweedeling in talentbenaderingen die in de wetenschappelijke literatuur duidelijk zichtbaar is, blijkt in de praktijk genuanceerder en gevarieerder (Krabbenborg & Thunnissen, 2018). Zo blijkt dat zowel de inclusieve als exclusieve talentbenadering waardevol kan zijn voor organisaties en daardoor worden deze benaderingen ook beide daadwerkelijk toegepast in praktijksituaties. Bovendien komen ook combinaties van beide benaderingen voor binnen de context van één organisatie. Volgens Krabbenborg & Thunnissen (2018) wordt er dan ook steeds meer gepleit voor een holistische kijk op talent waarbij talent wordt gezien als een multidimensionaal construct dat bestaat uit verschillende, samenhangende componenten. Deze componenten zijn geen vaststaand geheel, maar zullen met de tijd veranderen en ontwikkelen.

2.5 Professionele ontwikkeling

Wanneer er gesproken wordt over de ontwikkeling van talenten gaat het volgens Thunnissen & Bos (2019) over: *"Het tot wasdom laten komen van latente kwaliteiten: een proces waarin iemand zijn talenten steeds benut en daardoor verder ontwikkelt en verfijnt"*. Het gevolg is dat een persoon zich steeds verder zal bekwamen op een bepaald gebied, zijn kwaliteiten leert kennen en vertrouwen heeft hier goed in te zijn. Vervolgens is het van belang dat de persoon optimaal gebruik maakt van deze talenten door werkzaamheden uit te voeren die passen bij deze talenten. Dit wordt ook wel talentbenutting genoemd (Thunnissen & Bos, 2019). Thunnissen en Bos (2019) stellen echter dat het proces van het ontwikkelen en benutten van talenten niet los van elkaar gezien kan worden. Tevens kan dit proces door elkaar heen lopen. Doordat een persoon zijn talenten in zijn werk benut, ontstaat er ook ruimte om dit talent te ontwikkelen. Er is sprake van duurzame talentontwikkeling wanneer een werknemer tijdens het ontwikkelen van zijn talent ook aandacht besteedt aan wat in zijn beroep noodzakelijk is om inzetbaar te blijven in de toekomst en daar met het eigen uniek talent sturing aan geeft (Thunnissen & Van Vuren, 2019, in Thunnissen & Bos, 2019). Het is van belang dat er bij de ontwikkeling van personeel een balans wordt gezocht tussen wat noodzakelijk is voor de functie, nu en in de toekomst, en wat de werknemer goed kan en graag doet. Figuur 3 geeft dit schematisch weer.



Figuur 3 balans tussen competentieontwikkeling en talentontwikkeling (Thunnissen & Bos, 2019)

Eerder in dit hoofdstuk is de ontwikkeling van competenties toegelicht aan de hand van het model van Dreyfus en Dreyfus. Volgens dit model doorloopt een werknemer een aantal stadia van professionele ontwikkeling in een vaststaande volgorde. Dall’Alba en Sandberg (2006) zijn echter van mening dat het proces van ontwikkeling geen vaststaand geheel is maar juist dynamisch en persoonlijk is. Bovendien stellen Adams, Daly, Mann & Dall’Alba (2011, in Thunnissen & Bos, 2019) dat de ontwikkeling van een werknemer niet stopt wanneer de ervaring toeneemt, er valt immers altijd iets nieuws te leren. Dit komt doordat

professionele ontwikkeling niet alleen bestaat uit het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, maar ook het ontwikkelen van de professionele identiteit.

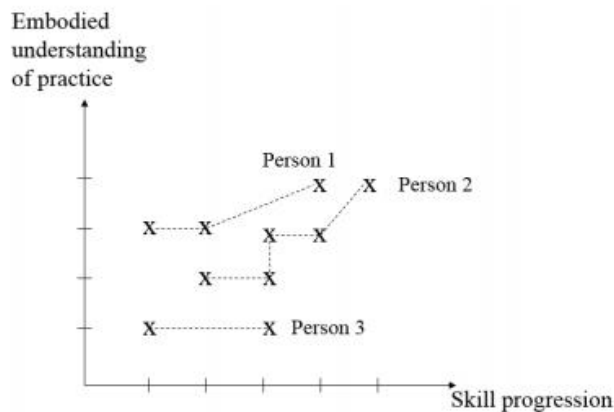
Volgens Ruijters et al. (2015) is professionele identiteit hetgeen dat een werknemer onvervreemdbaar kleur geeft in het werk. De professionele identiteit groeit wanneer de werknemer een beeld vormt van zijn vak en vervolgens continu stilstaat bij wat daarvan past bij zijn eigen persoon. De werknemer zal zichzelf steeds de vraag moeten stellen hoe de elementen van zijn vak passen bij wie de persoon als mens is met zijn eigen waarden, normen en opvattingen. Door hierbij stil te staan komt de professionele identiteit steeds dichterbij de persoonlijke talenten en drijfveren van de werknemer (Ruiters & Wortelboer, z.d., in Thunnissen & Bos, 2019). Professionele identiteit kan in de loop van tijd veranderen, immers is en blijft een individu niet altijd hetzelfde. In elke setting of context krijgt de professionele identiteit volgens Ruijters et al. (2015) een andere verschijningsvorm en daarnaast zorgen nieuwe ervaringen dat er iets wordt toegevoegd of genuanceerd aan de professionele identiteit.

De definitie van professionele ontwikkeling zoals deze in dit onderzoek gehanteerd wordt, luidt dan ook: *“de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en de ontwikkeling van de professionele identiteit.”*

Door de professionele ontwikkeling van medewerkers te stimuleren wordt er dus niet alleen stil gestaan bij de ontwikkeling van de noodzakelijke basis aan kennis en vaardigheden voor de functie. Er wordt dus ook aandacht besteed aan hoe de werknemer zich als mens verhoudt tot zijn vak. Door deze professionele identiteit te ontwikkelen zal dit steeds beter aansluiten op de persoonlijke talenten en drijfveren van de werknemer en wat de werknemer goed kan en graag doet.

Als tegenhanger van het vijfphasenmodel van Dreyfus en Dreyfus, hebben Dall’Alba en Sandberg (2006) een model ontwikkeld waar de professionele ontwikkeling van een individu zichtbaar wordt. Het model bestaat uit twee assen. De horizontale as geeft de groei van de kennis en vaardigheden weer en de verticale as geeft de ontwikkeling van de professionele identiteit weer. Al werkend en lerend maakt een individu zijn eigen sprongen in de ontwikkeling tussen de twee assen van het model. In sommige gevallen is dit op de as van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en soms op de as van de ontwikkeling van identiteit. Het kan ook voorkomen dat het individu op beide assen sprongen maakt. In figuur 4 wordt het model van Dall’Alba en Sandberg weergegeven. In de figuur zijn daarnaast ook drie hypothetische ontwikkeltrajecten zichtbaar waarin te

zien is dat professionele ontwikkeling geen chronologisch en vaststaand geheel is.



Figuur 4 Model voor professionele ontwikkeling volgens Dall'Alba en Sandberg (2006).

2.6 Het integrale organisatiemodel

De context van de werknemer is onlosmakelijk verbonden met ontwikkeling en leergedrag. Gagné (2004; 2010) stelt dat actoren als vrienden, collega's, leidinggevende en klanten talentontwikkeling zowel kunnen bevorderen als belemmeren. Dit komt doordat deze actoren verschillende behoeftes en perspectieven hebben op het onderwerp leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld doordat ze vinden dat het anders moet of dat er iets anders als waardevol wordt gezien.

Volgens het integrale organisatiemodel van Van der Torre et al. (2020) zijn er vijf niveaus van factoren stimulerend voor het lerende en innovatieve gedrag van de medewerker, namelijk: de medewerker, taken, leidinggevenden en collega's, de organisatie en de omgeving. Op het niveau van de medewerker wordt er gekeken naar individuele persoonskenmerken als competenties en karaktereigenschappen. De medewerker heeft zelf een belangrijke verantwoordelijkheid als het gaat over leren en ontwikkelen. Volgens Paffen en Thunnissen (2014) zijn medewerkers immers eigenaar van hun eigen loopbaan, groei en ontwikkeling. Het tweede niveau richt de aandacht op het takenpakket van de medewerker, het gaat hierbij onder andere over variatie, autonomie en uitdaging in taken. Vervolgens gaat op het derde niveau de aandacht uit naar de directe leidinggevende en directe collega's van de medewerker. Er wordt hier met name gekeken naar zaken als leiderschapsstijl en interactiemogelijkheden. Het vierde niveau gaat over de brede organisatiecontext en organisatiebeleid en ten slotte wordt er op het vijfde niveau gekeken naar de interactie tussen de medewerker en zijn omgeving.

In de literatuur wordt er vaak onderscheid gemaakt tussen persoonlijke- en situationele factoren wanneer er wordt gekeken naar factoren die leergedrag stimuleren. Onder situationele factoren worden alle factoren uit de omgeving van de medewerker verstaan. Volgens Van der Torre et al. (2020) hebben al deze factoren juist invloed op elkaar en kunnen deze niet van elkaar los gezien worden. Zo heeft bijvoorbeeld de leiderschapsstijl invloed op de taakautonomie van de medewerker. In het integrale organisatiemodel staat daardoor de werkende en de taken centraal en is de werkcontext daar omheen geplaatst. In dit onderzoek staat enkel het niveau van de leidinggevende centraal. Er wordt allereerst verkend wat leiderschap is, om vervolgens te kunnen kijken naar de rol die de leidinggevende kan spelen bij het ontwikkelgedrag van de medewerker.

2.7 Definitie leiderschap

Het concept leiderschap is een veel besproken onderwerp in de literatuur en er bestaan daardoor veel verschillende definities van het thema (Yukl, 2010, in Thunnissen & Bos, 2019). Ralph Stogdill (in Thunnissen & Bos, 2019) stelde al ruim vijftig jaar geleden dat het aantal definities van leiderschap gelijk ligt aan het aantal personen dat heeft

geprobeerd een definitie te geven aan het begrip. Door de grote hoeveelheid aan definities kan leiderschap dus uiteindelijk over alles gaan. Er wordt dan ook vaak de vraag gesteld wat de juiste definitie van leiderschap is. Ciulla (2004) stelt echter dat het niet gaat over het aanwijzen van de juiste definitie van leiderschap, het zou juist moeten draaien over de vraag wat goed en effectief leiderschap inhoudt. Hiervoor is het van belang om in kaart te brengen hoe verschillende actoren binnen de context van een organisatie kijken naar leiderschap (Ciulla, 2004). Wat moet het leiderschap opleveren en welk doel moet de leidinggevende behalen? Er kan pas bepaald worden wat effectief leiderschap is, als het duidelijk is wat er verwacht wordt van het leiderschap en er een duidelijke missie is geformuleerd (Thunnissen & Bos, 2019). Het doel en de missie van de leidinggevende bepalen dan ook welk leiderschapsmodel het meest effectief is binnen de context. Er kan daardoor niet gesteld worden dat het ene leiderschapsmodel beter of slechter is dan het andere (Tiggelaar, 2009, in Thunnissen & Bos, 2019).

Van oudsher wordt leiderschap als effectief gezien wanneer er een positief bedrijfsresultaat wordt behaald, bijvoorbeeld in de vorm van winst of rendement (Thunnissen & Bos, 2019). Dit positieve bedrijfsresultaat is daardoor het doel van het leiderschap en de ontwikkeling van medewerkers een middel om doel te behalen. Yukl (2012) stelt echter dat effectief leiderschap meerdere uitkomsten kan hebben. Het vergroten van het innovatief vermogen en het stimuleren van personeelsontwikkeling kunnen immers ook het resultaat zijn van effectief leiderschap. Bovendien zijn er ook situaties waarbij de geleverde prestaties juist het gevolg zijn van de organisatie van het werk, taken of kennis en inzet van medewerkers. In dit geval doet het leiderschap er dan ook niet of nauwelijks toe (Van Breukelen & De Vries, 2011).

2.8 Leiderschap en ontwikkeling van medewerkers

Een recente ontwikkeling in de wetenschappelijke literatuur over leiderschap is de toenemende focus op de interactie tussen de leidinggevende en zijn groep medewerkers (Van Dierendonck, 2011). Waar in het verleden leiderschapsstijlen met name gericht waren op het beïnvloeden van medewerkers om ze daarmee het gewenste gedrag te laten vertonen, krijgt tegenwoordig het perspectief van de medewerker een steeds grotere rol (Thunnissen & Bos, 2019). Vanuit deze invalshoek is effectief leiderschap een leiderschapsstijl die aansluit op de behoefte van de medewerkers (Van Dierendonck, 2011). Een van de belangrijkste redenen om als leidinggevende aandacht te hebben voor de behoefte van medewerkers is volgens Thunnissen & Bos (2019) omdat het een positief effect heeft op de ontwikkeling van medewerkers. Voetbaltrainer en opleider Sjors Ultee (in Thunnissen & Bos, 2019) legt dit als volgt uit: "Je kunt spelers pas verbeteren als je ze echt aandacht geeft. Dan stellen ze zich open naar jou, waardoor je ze kunt begrijpen. En als je ze begrijpt, kun je ze beter maken." Volgens Dierendonck (2011) wordt de ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd door aansluiting en oprechte aandacht vanuit de leidinggevende.

Uit de literatuur blijkt dat wanneer de leidinggevende het perspectief van de medewerker meeneemt in zijn leiderschapsstijl, dit de ontwikkeling van medewerkers ten goede komt. Het is echter de vraag op welke manier de leidinggevende deze ontwikkeling het beste kan realiseren. De literatuur onderscheidt verschillende leiderschapsstijlen die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van medewerkers.

Volgens Quinn, Fearman, Thompson en McGrath (2015, in Thunnissen & Bos, 2019) kan een leidinggevende de ontwikkeling van medewerkers centraal stellen wanneer de rol van mentor wordt aangenomen. Vanuit deze rol kan de leidinggevende dan ook het beste uit de medewerkers naar boven te halen. Het is daarvoor wel van belang dat een leidinggevende eerlijk en benaderbaar is, duidelijk communiceert en beschikt over voldoende mensenkennis (Quinn et al., 2015, in Thunnissen & Bos, 2019).

Yukl (2012) stelt dat relatiegeoriënteerd leiderschapsgedrag gericht is op het versterken van de kwaliteiten van de medewerker. Daarnaast zal dit leiderschapsgedrag ook de relatie tussen leidinggevende en medewerker verbeteren en wordt de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie vergroot. Binnen relatiegeoriënteerd leiderschap

onderscheidt Yukl (2012) verschillende leiderschapsstijlen die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers, namelijk supportive leadership en empowering leadership.

2.8.1 Supportive Leadership

Het leiderschapsgedrag bij supportive leadership is gericht op de behoefte en voorkeuren van medewerkers, bijvoorbeeld door te zorgen voor het welzijn van medewerkers en het creëren van een vriendelijke en ondersteunende werkomgeving (Hauff, Felfe & Klug, 2020). Volgens Thunnissen en Bos (2019) gaat de aandacht van de leidinggevende uit naar het positief waarderen van medewerkers, het opbouwen van constructieve relaties en het helpen van de werknemer wanneer de situatie daar naar vraagt. Supportive leadership is in tegenstelling tot andere leiderschapsstijlen een emotionele en gevoelige stijl van leidinggeven (Lacoma, 2019).

Bij supportive leadership is het volgens Thunnissen & Bos (2019) van belang dat de leidinggevende aandacht toont voor de behoeften en gevoelens van medewerkers. Daarbij moet de leidinggevende goed luisteren naar de medewerker. Ben Tiggelaar (2019), expert op het gebied van menselijk gedrag, leiderschap en verandering, stelt zelfs dat luisteren de basis is van goed leiderschap. Volgens Tiggelaar is het bij luisteren van belang dat de leidinggevende echt aandacht geeft aan de medewerker, hoort wat er gezegd wordt, doorvraagt en controleert of hetgeen goed is begrepen. Écht luisteren naar een medewerker is hierdoor een zeldzame eigenschap, maar desondanks van groot belang. Naast het tonen van aandacht en luisteren, moet de leidinggevende ook in staat zijn om de medewerker aan te moedigen bij stressvolle en moeilijke taken. Bovendien moet de leidinggevende zijn vertrouwen uitspreken naar de medewerker. Tevens stelt Yukl (2012) dat ook het uitspreken van oprechte waardering door een leidinggevende belangrijk gedrag is van supportive leadership. Het is dus van belang dat een leidinggevende aandacht heeft voor de individuele medewerker en zijn kwaliteiten. Uit onderzoek van het lectoraat Dynamische Talentinterventies blijkt dat supportive leadership een positieve samenhang heeft met talentmobilisatie. Bovendien is deze relatie vooral aanwezig bij talentontwikkeling (Thunnissen & Bos, 2019). Dit houdt in dat hoe meer medewerkers ervaren dat hun leidinggevende supportive leadership toepast, hoe meer zij hun talenten kunnen ontwikkelen. Hauff, Felfe & Klug (2020) beschrijven daarnaast dat zaken als waardering en steun van de leidinggevende een positief effect hebben op het behalen van prestaties en de gezondheid van medewerkers.

2.8.2 Empowering leadership

Naast supportive leadership draagt de leiderschapsstijl empowering leadership ook bij aan de ontwikkeling van medewerkers (Thunnissen & Bos, 2019). Empowering leadership is volgens Thunnissen & Bos (2019) gericht op het versterken van de vier dimensies van empowerment: zelfbeschikking, betekenisgeving, competentie en invloed. De eerste dimensie van empowerment, zelfbeschikking, houdt de vrijheid van de medewerker om acties op het werk te initiëren en te reguleren in. Ten tweede is het van belang dat de medewerker de waarde van het werk inziet, ook wel betekenisgeving. Vervolgens richt empowerment zich op het vertrouwen van de medewerker om taken op het werk succesvol uit te kunnen voeren, ook wel competentie genoemd. De vierde dimensie van empowerment gaat over de mate waarin de medewerker ervaart invloed te hebben binnen het systeem van de organisatie.

De leidinggevende kan empowerment stimuleren door medewerkers meer autonomie en invloed op beslissingen over werk te geven (Yukl, 2012; Thunnissen & Bos, 2019). Dit kan een leidinggevende volgens Yukl (2012) bereiken door onder andere te consulteren en te delegeren. Consulteren houdt in dat de leidinggevende advies vraagt aan zijn medewerkers bij het nemen van beslissingen. Door taken en bevoegdheden te delegeren kan de leidinggevende een context creëren waarin de medewerker kan leren en ontwikkelen. Dit komt doordat de medewerker taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de leidinggevende overgedragen krijgt.

Uit onderzoek blijkt dat empowerment leadership, net als supportive leadership, een positieve samenhang heeft met talentmobilisatie (Thunnissen & Bos, 2019). Bovendien

blijkt het effect van empowering leiderschapsgedrag sterker te zijn dan supportieve leiderschapsgedrag. Daarbij heeft de dimensie 'invloed' de duidelijkste relatie met talentmobilisatie. Naar mate een medewerker ervaart meer invloed te kunnen uitoefenen op het werk, wordt er hoger gescoord op talentmobilisatie. Net als bij supportieve leadership blijkt volgens Thunnissen & Bos (2019) deze relatie vooral aanwezig te zijn bij talentontwikkeling.

Empowerment leadership is door de groei van zelfsturende teams steeds populairder geworden (Thunnissen & Bos, 2019). Een zelfsturend team wordt gekenmerkt door een hoge mate van verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden (Boot, 2019, in Jongsma, 2019). Door deze organisatorische verandering is de rol van de leidinggevende aan verandering onderhevig. Medewerkers moeten binnen een zelfsturend team zichzelf en anderen kunnen leiden. Het is de taak van de leidinggevende om een context en klimaat te creëren waarbinnen medewerkers de mogelijkheid krijgen dit te doen (Hill, 2008). Nienke Meijer (in Thunnissen & Bos, 2019), voorzitter van het College van Bestuur van Fontys Hogescholen, omschrijft dit op de volgende manier: *"Onderwijsbestuurders: creëer een cultuur waarin docenten en medewerkers maximaal kunnen floreren. Bestuurders geven de richting aan, het doel, en geven vervolgens ruimte om dit doel te realiseren."* Om deze ruimte te kunnen geven, is het van belang dat medewerkers door de leidinggevende gefaciliteerd worden. Daarnaast moeten teams duidelijke kaders krijgen waarbinnen zij autonomie hebben (Thunnissen & Bos, 2019). Het uitgangspunt van empowering leadership sluit hier goed op aan.

2.9 Belemmeringen leiderschapsgedrag

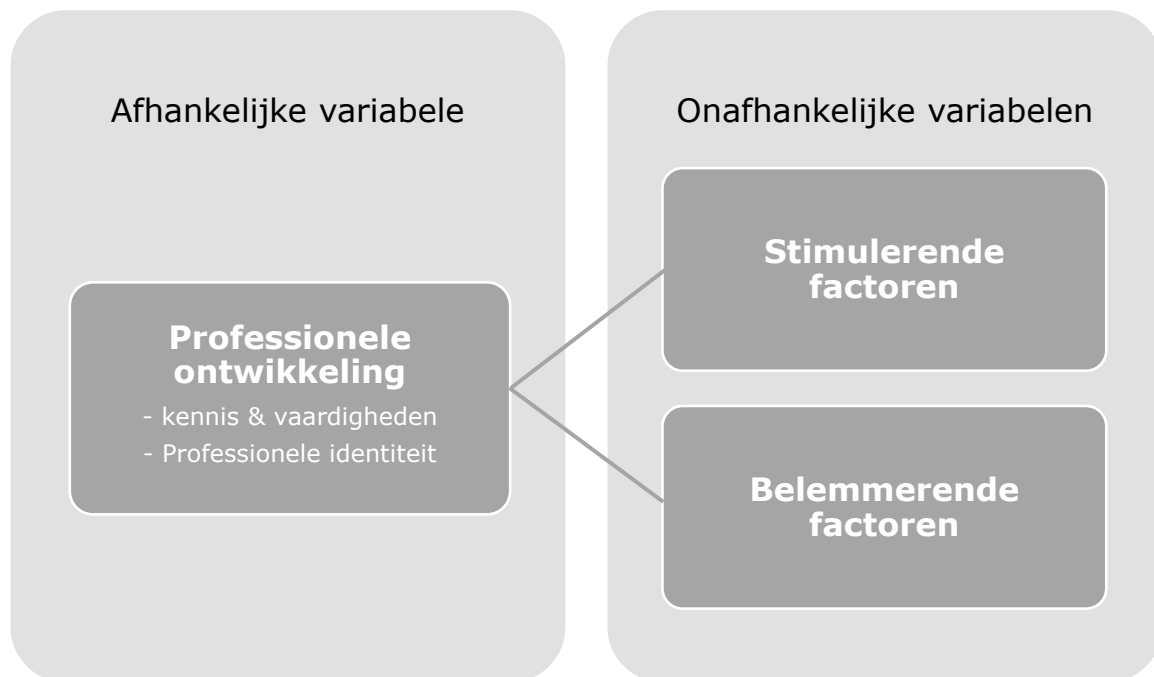
Zoals blijkt uit de literatuur heeft de leidinggevende een belangrijke rol bij de ontwikkeling van personeel. Tot nu toe is alleen de positieve en stimulerende rol van de leidinggevende bij de ontwikkeling van personeel belicht. Het kan echter ook zijn dat de leidinggevende een belemmerende rol heeft bij de ontwikkeling van personeel. Uit onderzoek van Steiner (1998) blijkt dat belemmeringen in ontwikkeling en professionalisering kunnen ontstaan wanneer medewerkers onbegrip hebben voor de visie en het beleid van de leidinggevende. Op het moment dat een medewerker de visie van de organisatie of de leidinggevende niet begrijpt of niet deelt, kunnen er barrières ontstaan in het ontwikkelingsproces (Senge, 1992, in Steenhuis, 2017).

Het aantal medewerkers in een team blijkt van invloed te zijn op de mate waarin een leidinggevende talentgericht leiderschap kan vertonen. Het aantal medewerkers waaraan de leidinggevende directe leiding geeft wordt ook wel span-of-control genoemd (Thunnissen & Bos, 2019). Wanneer de groep onder de leidinggevende te groot wordt, zal dit een negatief effect hebben op de mate waarin medewerkers ervaren dat hun leidinggevende ontwikkelgericht leiderschap vertoont. Volgens Thunnissen & Bos (2019) blijkt dat hier sprake van is wanneer de groep medewerkers groter wordt dan twintig. Daarnaast blijkt ook dat de betrokkenheid van de leidinggevende bij de individuele werknemer af te nemen naarmate de span-of-control van de leidinggevende toeneemt (Cathcart et al., 2004).

Wanneer het gaat over leiderschap ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers blijkt dat leidinggevendena te weinig ondersteuning ervaren, te weinig tijd hebben en het daardoor lastig vinden hier prioriteit aan te stellen (Thunnissen & Bos, 2019). Dit kan te verklaren zijn doordat organisaties te veel eisen stellen aan leidinggevendena. Hierdoor kan de leidinggevende belemmerd worden in het tonen van stimulerend leiderschap ten opzichte van de ontwikkeling van medewerkers.

Hoofdstuk 3. Conceptueel Model

In dit hoofdstuk wordt het conceptueel model weergegeven. Een conceptueel model is een schematische weergave van het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal staat. Aan de hand van de literatuur is de verwachte oorzaak-gevolgrelatie in dit onderzoek visueel weergegeven. Daarbij kunnen de onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele. Er zijn in dit conceptueel model geen indicatoren of meetinstrumenten van de onafhankelijke variabelen opgenomen. Deze keuze is gemaakt vanwege de gehanteerde narratieve onderzoeksmethode waarbij er door de onderzoeker geen sturing wordt gegeven tijdens de interviews door bijvoorbeeld het stellen van gerichte vragen.



Figuur 5 Conceptueel Model

Het bovenstaande conceptueel model is opgesteld aan de hand van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. Het model vraagt naar de invloed van verschillende factoren op de professionele ontwikkeling van medewerkers. De factor "professionele ontwikkeling" is dan ook de afhankelijke variabele dat centraal staat in dit onderzoek. Onder professionele ontwikkeling valt enerzijds de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en anderzijds de ontwikkeling van de professionele identiteit van de medewerker (Adams, Daly, Mann & Dall'Alba, 2011, in Thunnissen & Bos, 2019). Door professionele ontwikkeling centraal te stellen kan er een balans worden gezocht in de ontwikkeling van wat er noodzakelijk is voor de functie en wat de werknemer goed kan en graag doet.

De onafhankelijke variabelen gelden als uitgangspunt vanuit de literatuur. Uit de verhalen van respondenten die opgehaald worden tijdens de interviews kan echter blijken dat er andere variabelen van invloed zijn op de professionele ontwikkeling. De onafhankelijke variabelen bestaan uit de factoren die invloed kunnen uitoefenen op de afhankelijke variabele.

Onder stimulerende factoren vallen factoren van het leiderschapsgedrag die stimulerend zijn voor de professionele ontwikkeling van docenten. Het leiderschap dat aansluit bij de leiderschapstijlen supportive leadership en empowering leadership kan een stimulerend effect hebben op de ontwikkeling van personeel (Yukl, 2012; Thunnissen & Bos, 2019). Onder belemmerende factoren vallen factoren van het leiderschapsgedrag die belemmerend zijn voor de professionele ontwikkeling van docenten. Dit kan bijvoorbeeld doordat de groep waaraan de leidinggevende leiding geeft te groot is (Thunnissen & Bos, 2019).

Hoofdstuk 4. Methodische Verantwoording

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Daarbij worden het type onderzoek, de onderzoeksmethode, populatie en steekproef, meetinstrumenten en analyses weergegeven.

4.1 Type onderzoek

Om de onderzoeksvraag uit dit onderzoek te beantwoorden, is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Bij dit type onderzoek wordt er geen onderzoek gedaan op basis van cijfermatige gegevens, wat inhoudt dat er geen causaal verband wordt gezocht. Kwalitatief onderzoek richt zich wel op het interpreteren van uitspraken van respondenten. Hierbij staat de beleving en de persoonlijke betekenis van de respondent over het thema centraal en worden achterliggende motieven en meningen van de respondent opgehaald (Verhoeven, 2018). Doordat respondenten vertellen vanuit eigen ervaring worden verbanden tussen factoren direct zichtbaar, daarnaast wordt de context duidelijk en kent het onderwerp meer verdieping. De onderzoeker krijgt hierdoor inzichten in het 'waarom' van het handelen of de ervaring van de respondent (Verhoeven, 2018).

Kwalitatief onderzoek is geschikt voor de context van dit onderzoek doordat het de mogelijkheid biedt om unieke situaties en aspecten van respondenten te onderzoeken (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2018). In dit onderzoek wordt de beleavingswereld van de respondent ten aanzien van de rol van hun leidinggevende bij hun professionele ontwikkeling als uitgangspunt genomen. Tijdens het onderzoek gaat de aandacht van de onderzoeker uit naar het begrijpen en interpreteren van de betekenissen die de respondenten toekennen aan gebeurtenissen en verhalen over het onderwerp (Boeije, 2019).

4.2 Onderzoeksmethode

Binnen het kwalitatief onderzoek zijn er verschillende onderzoeksmethodes die ingezet kunnen worden bij de uitvoering van het onderzoek. Voor dit onderzoek is er gekozen voor een narratieve onderzoeksmethode. In deze onderzoeksmethode staat het verhaal van de respondent centraal. Verhalen van respondenten kunnen gezien worden als uitingen van menselijke, persoonlijke ervaringen. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat alles wat personen vertellen van toegevoegde waarde is en onderdeel is van het persoonlijke verhaal. Daarbij kan het woord 'verhaal' gekoppeld worden aan anekdotes of beschrijvingen van gebeurtenissen (Roman, Waterschoot en Luijks, 2018). Er is in dit onderzoek gekozen voor de narratieve onderzoeksmethode zodat respondenten zelf sturing kunnen geven aan hun verhalen waardoor zij datgene kunnen vertellen wat voor hen belangrijk is met betrekking tot het onderwerp. Dat is in de context van dit onderzoek noodzakelijk omdat er op dit moment nog te weinig bekend is over dit onderwerp. Door respondenten de mogelijkheid te bieden om de voor hen belangrijke ervaringen te vertellen, kan er nieuwe kennis over dit onderwerp worden opgehaald. Voor dit onderzoek worden er interviews afgenomen waarbij de verhalen van de respondenten over de rol van leidinggevendenden bij professionele ontwikkeling centraal staan. Deze verhalen zijn leidend in het gesprek, wat inhoudt dat er vooraf geen topiclijst is opgesteld. Wel is er een instructiedocument opgesteld, wat in paragraaf 4.4 'Meetinstrumenten' verder toegelicht wordt. Door de narratieve onderzoeksmethode te hanteren wordt er beoogd verhalen en ervaringen te achterhalen welke de respondent zelf belangrijk en relevant vindt. De onderzoeker zal dan ook geen sturing geven aan de input van de respondent door geen vooraf opgestelde vragen te stellen. De narratieve interviews krijgen de vorm van een tweegesprek, wat betekent dat een interviewer met één respondent in gesprek gaat. Het eerste interview wordt echter met twee interviewers gevoerd. Deze keuze is gemaakt om een eerste ervaring op te doen met de narratieve onderzoeksmethode.

4.3 Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle personen waarover uitspraken gedaan worden in een onderzoek (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek zijn dat alle docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Dit zijn docenten uit de domeinen Mens & Maatschappij en Educatie. In dit onderzoek worden docenten uit de andere domeinen van Fontys buiten beschouwing gelaten. Dit geldt tevens voor alle stafmedewerkers en alle andere medewerkers van Fontys, zoals de directie en medewerkers met een leidinggevende functie. Dit onderzoek is onderdeel van een grootschalig vervolgonderzoek van het Lectoraat DTI waarbij dezelfde vraagstelling gehanteerd wordt. Dit grootschalig onderzoek richt zich op docenten uit het sociale domein van verschillende hogescholen in Nederland. Om aansluiting te vinden bij dit vervolgonderzoek, is er gekozen om dezelfde afbakening van de onderzoekspopulatie toe te passen.

Aangezien het niet mogelijk is om alle personen uit deze groep te interviewen, wordt er voorafgaand een steekproef samengesteld. Een steekproef is een klein deel van de onderzoekspopulatie waarover gegevens worden verzameld tijdens het onderzoek (Verhoeven, 2018). De samenstelling van de steekproef is van invloed op de betrouwbaarheid waarmee de vraagstelling die centraal staat beantwoord kan worden. Een te grote steekproef kan leiden tot tijdverlies. Resultaten zijn echter niet betrouwbaar indien de steekproef te klein is en daarnaast kunnen er op dat moment geen valide conclusies getrokken worden. Een steekproef kan op verschillende manieren tot stand komen. Binnen dit onderzoek is er sprake van een selecte steekproeftrekking. Dit houdt in dat personen uit de onderzoekspopulatie niet op een willekeurige manier zijn uitgekozen (Verhoeven, 2018). In samenspraak met de opdrachtgever, het lectoraat DTI, wordt de steekproef opgesteld. Tevens zal ook het netwerk van de reeds gevonden respondenten worden ingezet bij de samenstelling van de steekproef. Dit wordt ook wel het sneeuwbal effect genoemd. Bij de samenstelling van de steekproef worden er doelgerichte keuzes gemaakt waarbij er rekening wordt gehouden met specifieke kenmerken. Allereerst wordt er rekening gehouden met de werkervaring van de docent. De respondenten zijn allen medior of senior docent. Een medior docent is een docent die bezit over een werkervaring van groter dan twee jaar maar kleiner dan zes jaar. Er wordt gesproken over een senior docent wanneer de respondent een werkervaring van groter dan zes jaar heeft. Daarnaast wordt ervoor gekozen om één docent per leidinggevende te interviewen waardoor er een zo groot mogelijke diversiteit aan leidinggevers ontstaat. Om de hoofdvraag betrouwbaar te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om zo veel mogelijk interviews met docenten uit het sociale domein van Fontys af te nemen. Er zijn in totaal negen interviews afgenomen. In tabel 1 wordt de samenstelling van de respondentengroep weergegeven.

Op 15 oktober 2020 is de dataverzameling voor dit onderzoek begonnen met het afnemen van het eerste interview. Vervolgens is diezelfde dag een overzicht ontvangen vanuit de opdrachtgever met daarop gegevens van docenten van Fontys uit het sociale domein die benaderd konden worden ten behoeve van dit onderzoek. Op 16 oktober 2020 zijn docenten door de onderzoeker uitgenodigd voor het interview door het versturen van een e-mail (zie bijlage 1: Uitnodiging docenten). Op het moment dat de docent instemde met het afnemen van het interview, werd er een afspraak gemaakt voor het afnemen van het interview. Op één na hebben alle interviews plaatsgevonden via het online programma Microsoft Teams. Deze keuze is gemaakt vanwege de situatie rondom de coronacrisis waardoor het niet mogelijk was om de interviews face-to-face af te nemen. Het interview startte met het doornemen van het instructiedocument (zie bijlage 3: Instructiedocument). Daarnaast was er voor de respondenten ruimte om vragen te stellen. Gedurende het interview maakt de onderzoeker aantekeningen en met toestemming van de respondent werd er een opname gemaakt van het gesprek via Microsoft Teams. Direct na het afnemen van het interview werkt de onderzoeker de interviews verbatim en geanonimiseerd uit in een transcript (zie bijlage 5: Transcripten). Op het moment dat de respondent aangeeft dat bepaalde zaken niet gebruikt mogen worden in de analyse, wanneer het gaat over vertrouwelijke of herleidbare informatie, wordt dit door de onderzoeker verwijderd uit het transcript. Tevens krijgt de respondent

inzicht in het transcript om het na te lezen en goed te keuren. Achteraf heeft de onderzoeker op verzoek samen met twee respondenten het transcript volledig doorlopen vanwege de anonimiteit. Daarnaast hebben respondenten achteraf de mogelijkheid gekregen om hun verhaal aan te vullen. Deze schriftelijke aanvulling op het transcript heeft bij ten minste één respondent plaatsgevonden en is vervolgens toegevoegd aan het transcript onder 'schriftelijke aanvulling'. Vervolgens is deze schriftelijke aanvulling meegenomen bij de analyses en het opstellen van de resultaten. Achteraf heeft de onderzoeker via e-mail contact toestemming gevraagd voor het gebruik van de gegevens uit de transcripten bij vervolgonderzoek van het lectoraat DTI (zie bijlage 2: Toestemmingsverklaring)

Respondent	Geslacht	Werkervaring	Werkzame domein
Respondent A	Vrouw	Senior	Mens & Maatschappij
Respondent B	Vrouw	Medior	Educatie
Respondent C	Man	Senior	Mens & Maatschappij
Respondent D	Man	Senior	Mens & Maatschappij
Respondent E	Man	Medior	Mens & Maatschappij
Respondent F	Vrouw	Senior	Mens & Maatschappij
Respondent G	Man	Senior	Mens & Maatschappij
Respondent H	Vrouw	Senior	Mens & Maatschappij
Respondent I	Vrouw	Senior	Educatie

Tabel 1 Samenstelling respondentengroep

4.4 Meetinstrumenten

Zoals benoemd zijn er tijdens dit onderzoek narratieve interviews afgenomen. Tijdens de interviews staat het verhaal van de respondent centraal en geeft de onderzoeker geen sturing aan de input van de respondent. Er wordt dus geen gebruik gemaakt van een vragenlijst of een topiclijst. Er is door de onderzoeker op voorhand echter wel een instructiedocument opgesteld (zie bijlage 3: Instructiedocument). Dit instructiedocument wordt voorafgaand aan het interview met de respondent doorgenomen waarna er ruimte is voor vragen vanuit de respondent. Door gebruik te maken van dit instructiedocument vergroot de onderzoeker de validiteit van dit onderzoek. Dit instructiedocument bevat gegevens over de inhoud en het doeleinde van het onderzoek. Daarna wordt de hoofdvraag van het onderzoek en definities van belangrijke begrippen toegelicht. Vervolgens wordt de narratieve onderzoeksmethode uitgelegd waarbij er expliciet wordt aangegeven dat de verhalen van de respondent leidend zijn in het gesprek en de onderzoeker zo min mogelijk zal sturen. Vervolgens stelt de onderzoeker eenmalig een vraag, namelijk de openingsvraag. Deze luidt als volgt:

"U heeft waarschijnlijk al één of meerdere leidinggevenden gehad tijdens uw carrière als docent. Ik ben erg benieuwd naar de manier waarop u de rol van uw leidinggevende heeft ervaren op het gebied van uw professionele ontwikkeling. Kunt u me daar wat over vertellen?"

Tijdens het interview neemt de onderzoeker een actieve rol aan zodat de verhalen van de respondent achterhaald kunnen worden. Dit doet de onderzoeker enkel door de respondent samen te vatten en verduidelijking of verdieping te vragen op wat de respondent vertelt. Hierdoor bestaat de kans dat de onderzoeker alsnog invloed heeft op de verhalen die de respondent vertelt tijdens het interview (Roman, Waterschoot & Luijckx, 2018).

Van de narratieve interviews wordt een beeldopname gemaakt via het online programma Microsoft teams. Voorafgaand aan alle interviews wordt aangegeven dat anonimiteit vooropstaat. Dit houdt in dat namen en andere privacygevoelige informatie onherkenbaar gemaakt worden. Door het maken van een opname van de interviews kan de onderzoeker het interview nogmaals bekijken en is het mogelijk om deze vervolgens verbatim uit te werken in transcripten. Bij het verbatim uitwerken van de interviews wordt alles wat de respondent vertelt letterlijk uitgetypt (Verhoeven, 2018). Dit

voorkomt dat er belangrijke informatie gemist wordt bij het analyseren van de resultaten. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het eerste interview wordt afgenomen door twee interviewers en functioneert tevens als proefinterview. Beide interviewers hebben op voorhand geen ervaring met de narratieve onderzoeksmethode en door samen het interview af te nemen kan er een eerste ervaring opgedaan worden met de onderzoeksmethode, kunnen interviewers elkaar helpen en kan het interview achteraf geanalyseerd worden. Tijdens deze reflectie op het interview wordt het verloop van het interview en de inhoud van het instructiedocument gecontroleerd en mogelijk aangescherpt. Dit vergroot zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van dit onderzoek (Verhoeven, 2018).

4.5 Analyses

Een analyse betreft de inhoud van een onderzoek. Er worden stukken ontleend voor verdere bestudering ten behoeve van het onderzoek (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek zijn de gegevens geanalyseerd volgens de gefundeerde theoriebenadering waarbij de onderzoeker de gegevens open, axiaal en selectief codeert (Roman, Waterschoot & Luijks, 2018). Dit proces van coderen is terug te zien in de transcripten (zie bijlage 5: Transcripten). Hierdoor komt de onderzoeker tot de kern van de overeenkomsten en verschillen die benoemd worden door de respondenten. Deze vorm van analyseren levert een kwalitatieve 'analyse van narratieven' op (Roman, Waterschoot & Luijks, 2018).

Alle interviews worden direct na afname door de onderzoeker getranscribeerd (zie bijlage 5: Transcripten). Na het transcriberen codeert de onderzoeker vervolgens de transcripten. De eerste stap in het proces van coderen is het open coderen waarbij er met een open blik naar de transcripten gekeken wordt. Hierbij worden fragmenten uit de onderzoeksgegevens gemarkeerd waarna er een code aan gekoppeld wordt. In het proces van het open coderen zijn er een groot aantal codes toegekend zodat er zo dicht mogelijk bij de opmerking van de respondent gebleven kan worden. De volgende stap is het axiaal coderen. In dit proces worden de samenhang tussen de verschillende open codes bekeken en worden er thema's benoemd waar de verschillende codes ondergebracht kunnen worden. Er zijn in totaal acht thema's beschreven. De laatste stap in het coderen is het selectief coderen. Aan de hand van vergelijkingen wordt de samenhang geanalyseerd. Deze samenhang is vervolgens beschreven in hoofdstuk vijf 'Resultaten'.

De verschillende thema's met bijbehorende codes zijn uitgewerkt in een zogeheten codeboom (zie bijlage 4: Codeboom).

Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de afgenomen narratieve interviews objectief en neutraal weergegeven en geanalyseerd. Ter ondersteuning van de resultaten worden bijbehorend citaten genoemd, welke zijn terug te vinden in de transcripten die zijn opgenomen in de bijlage van dit onderzoek (zie bijlage 5: Transcripten).

In de verhalen die zijn opgehaald gedurende de interviews, benoemen alle respondenten het door hun ervaren gedrag van de leidinggevende ten opzichte van hun professionele ontwikkeling. Respondenten ervaren dit leiderschapsgedrag echter niet allemaal op dezelfde manier. Daarom wordt er allereerst beschreven op welke verschillende manier de respondenten het gedrag van hun leidinggevende ervaren. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de context waarbinnen leidinggevendens zich bevinden. Deze context is volgens respondenten van invloed op het leiderschapsgedrag ten aanzien van professionele ontwikkeling. Daarna wordt er ingegaan op de behoefte en het ideaalbeeld van leiderschapsgedrag en tot slot wordt de invloed van corona als overige factor beschreven.

Nb. Wanneer er gesproken wordt over 'leidinggevendens' of 'alle leidinggevendens' heeft dit betrekking op de leidinggevendens waar de respondent gedurende zijn of haar carrière als docent binnen Fontys Hogescholen mee te maken heeft gehad.

5.1 leiderschapsgedrag

De meerderheid van de respondenten ervaart verschillend leiderschapsgedrag ten opzichte van professionele ontwikkeling per leidinggevende. De respondenten geven dan ook aan dat het leiderschapsgedrag persoonsgebonden is. De manier waarop respondenten dit gedrag ervaren is echter per persoon verschillend. Respondent A ervaart bij alle leidinggevendens een laissez-faire leiderschapsstijl en geeft daarbij aan dat geen enkele leidinggevende sturing gaf aan de professionele ontwikkeling van de respondent. Wanneer Respondent A zelf initiatief toonde voor ontwikkelactiviteiten, ervaarde de respondent echter wel veel ruimte en begrip vanuit de leidinggevendens. Op dat moment waren er dan ook veel mogelijkheden in ontwikkelactiviteiten voor de respondent. Dit wordt beaamd door de meerderheid van de respondenten. Zo omschrijft Respondent E dat leidinggevendens enkel aandacht hebben voor ontwikkelactiviteiten wanneer de respondent daarin zelf proactief handelt. Wel ervaart Respondent E dat zijn leidinggevendens aandacht hebben voor de interesse van de respondent en daardoor heeft de respondent altijd leuk en interessant werk mogen uitvoeren.

Respondent A: "Daar is eigenlijk nooit een opmerking vanuit de leidinggevende gekomen van joh he je zou dat kunnen doen of ik wil dat je dat gaat doen. (...) Ik heb denk ik vijf jaar erover gedaan voor ik begon met ik wil me wel ontwikkelen en er heeft niemand gezegd van joh je hebt vijf jaar helemaal niks gedaan aan trainingen."

Respondent E: "Ik heb me kunnen ontwikkelen naar datgeen wat ik het meest leuk vind en waarvan ik ook denk, uh, het meest waardevolle voor het instituut. (...) Dus dat is mooi dat Fontys dat biedt, maar je moet daar wel knetter proactief in zijn. Er is geen teamleider die zegt he ik merk dit bij jou, we gaan dat eens even doen of we gaan eens even dat aanvragen voor jou. Dat is er niet bij, nee."

Drie respondenten ervaren afwezig leiderschapsgedrag als het gaat over professionele ontwikkeling. Respondent G geeft aan dat leidinggevendens nauwelijks bezig zijn met de talentontwikkeling van medewerkers. Er werd volgens de respondent dan ook niet gesproken over onderwerpen als ontwikkeling en professionalisering waardoor de respondent op dat gebied een totale afwezigheid van zijn leidinggevende ervaart.

Respondent G benoemt als voorbeeld onder andere de reorganisatie van het instituut waar hij werkzaam is. Tijdens deze reorganisatie werd het team verdeeld in verschillende teams, ofwel bollen, welke verschillende taken toebedeeld kregen. Tijdens de indeling van deze bollen heeft de respondent ervaren dat er vanuit de leidinggevende weinig aandacht was voor het talent van de docenten. Docenten moesten zich namelijk inteken op een bol en daaruit zijn de verschillende teams ingedeeld. Daarnaast geeft Respondent C aan dat leidinggevenden nauwelijks aandacht hebben voor professionele ontwikkeling van docenten. Daarbij geeft de respondent aan dat leidinggevenden enkel bezig zijn met productie, zoals het vullen van een lesrooster. Respondent I ervaart ook geen stimulans of hulp van leidinggevenden bij de professionalisering. De respondent geeft aan dat er geen leidinggevenden zijn die meedenken over de ontwikkelmogelijkheden. Volgens Respondent I speelt de leidinggevende enkel een rol bij professionalisering wanneer er toestemming verleent dient te worden voor ontwikkelactiviteiten.

Respondent G: "Voorheen was het zo dat het hele docententeam een club was en nu zitten we allemaal in bollen (...) en naar mijn gevoel is daar vrij weinig met uh talent gedaan. Mensen konden zich wel intekenen maar ik heb wel het gevoel dat daar een soort gemiste kans is, dat mensen echt zouden gaan kijken van waar liggen jouw krachten, hoe wil je die gaan ontplooiën en hoe kijk jij daar naar heen."

Respondent I: "Er is niemand geweest die heeft meegedacht met mij van wat zou je nou kunnen gaan doen. Er werd wel gezegd ga maar eens rondkijken dus dat heb ik ook gedaan uiteindelijk en ze hebben wel in de afronding daarvan meegewerkt maar niet aan de voorkant met het ontdekken wat zou je wel of niet willen of kunnen."

Respondent B ervaart veel tegenstrijdigheid in het gedrag van de leidinggevende. Aan de ene kant ervaart de respondent ruimte voor eigen invulling en toont de leidinggevende vertrouwen in het handelen van de werknemer. Aan de andere kant ervaart de respondent juist hele beperkte kaders doordat er tijdens een overleg met collega geen ruimte is voor inbreng van vernieuwingen. Hierdoor ervaart Respondent B een beperkte overlegcultuur met de leidinggevende.

Respondent B: "Daar zit een beetje een tegenstrijdigheid hoor want aan de ene kant is hij helemaal niet zo controlerend, dus het is niet zo dat hij ontzettend aan het controleren is of het allemaal wel klopt. Dat spreekt ook wel weer vertrouwen uit (...) maar ik moet dat dan niet tijdens overleggen allemaal willen bespreken en inhoudelijk over van kunnen we dit eens proberen. Want dan merkte ik vaak op een manier die ik ook niet altijd even prettig vond wat restricties ofzo, dat ik dacht ik denk dat ik dit maar even bij me moet houden."

Respondent D geeft aan dat zijn leidinggevenden voldoende sensitiviteit in het leiderschapsgedrag toonden. Daarover zegt de respondent dat zijn leidinggevenden goed aanvoelden wanneer hij support nodig had en wanneer ze hem juist zijn eigen gang moesten laten gaan. Deze ruimte die de respondent heeft gekregen van leidinggevende, wordt door de respondent dan ook als positief ervaren.

Respondent D: "(naam) was toen de opleidingsmanager en die zal wel van oh oke (naam) heeft op dat puntje wel wat emotionele support nodig dus dat heb ik toen ook zeker wel gekregen terwijl hij me tegelijkertijd op vakinhoudelijk gebied heel erg losliet. (...) Daar kreeg ik die vrijheid ook en dat vind ik heel belangrijk dat ik aan de ene kan uh die support krijg en de steun waar nodig en ik denk dat ik ook altijd wel voldoende sensitieve leidinggevers gehad heb die aanvoelde van op dit punt heeft ie even wat support nodig en op dit punt moet ik hem gewoon z'n eigen gang laten gaan.

Respondent H ervaart dat het leiderschapsgedrag van leidinggevers ten aanzien van de ontwikkeling van de respondent veranderde naarmate de respondent ouder werd. Toen de respondent op jongere leeftijd begon aan een carrière bij Fontys ervaarde de respondent leidinggevers als stimulerend en motiverend. Daarnaast dachten zij heel erg mee en werden er veel kansen geboden. Naarmate Respondent H ouder werd, ervoer de respondent deze ondersteuning en support van leidinggevers veel minder.

Respondent H: "En eigenlijk die eerste jaren heel lang heb ik ervaren dat er gewoon heel veel mogelijkheden waren, als ik wilde studeren, als ik ander takenpakket, er werd heel erg meegedacht. (...) Een paar jaar geleden bedacht ik van nou ik ben nu 52 (...) ik werk nog een hele tijd, ik heb geen zin om steeds meer een soort aan de zijkant te komen staan, weet je wat, laat ik nog wat gaan studeren. Dus ik bedacht dat ik nog wel een master wilde gaan doen en mijn toenmalige leidinggevende (...) zag dit absoluut niet zitten.

5.2 Context: organisatiebeleid

De meerderheid van de respondenten benoemt in hun verhalen dat het leiderschapsgedrag van leidinggevers ten aanzien van professionele ontwikkeling afhangt van de context waarbinnen leidinggevers zich bevinden. Respondenten benoemen bijvoorbeeld dat het organisatiebeleid van Fontys invloed heeft op het gedrag van leidinggevers. Voorbeelden uit het organisatiebeleid dat respondenten benoemen zijn de formele gesprekscyclus, verplichte scholingsactiviteiten en de span-of-control.

5.2.1 formele gesprekscyclus

Uit de meerderheid van de verhalen van de respondenten blijkt dat de formele gesprekscyclus van Fontys een moment is waarop de leidinggevende aandacht heeft voor de professionele ontwikkeling van de respondenten. De respondenten geven aan dat er tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek, door de respondenten ook wel contractering genoemd, afspraken worden gemaakt over ontwikkelactiviteiten zoals het volgen van cursussen, trainingen of opleidingen. Daarnaast is dit een moment waarop de leidinggevende feedback geeft waardoor er aandacht is voor mogelijke ontwikkelpunten voor respondenten. Echter, een aantal respondenten benoemt dat gemaakt afspraken over ontwikkelactiviteiten door leidinggevers vervolgens niet meer worden besproken of opgepakt. Ook geeft een aantal respondenten aan dat deze gesprekken het enige moment zijn dat de leidinggevende aandacht heeft voor professionele ontwikkeling.

Respondent A: "ik heb mijn formele momenten euh de contractering noemden ze dat vroeger. Contractering waarbij je dan vertelt wat je wilt en daar zit een stuk heel inhoudelijk in en algemeen functioneren en dan hebben we daar zit een standaard actie in, afspraken in het kader van professionalisering. Allemaal activiteiten en acties die ondernomen worden om te professionaliseren en te leren, je kan een ontwikkelingsrichting worden aangegeven voor de komende jaren en dan is het de bedoeling dat je afspraken over tijd, geld, fasering in veel meer jaren dat je dat daar in geeft. Euhm dus dat het zit in ons formele in de formele cyclus zit het wel ingebakken euhm maar na daarnaast heb ik daar geen gesprekken over met mijn leidinggevende tenzij ik zelf zeg: ik heb een leuke training gezien die wil ik graag doen."

Respondent E: "Wat betreft het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, het wordt genoemd tijdens inzetgesprekken of contracteringsgesprekken maar dan vind ik het nog vrij, uhm, ja niet echt proactief. (...) Dus het wordt wel meegenomen in je contractering maar mijn ervaring is op het moment je daar weer naar gaat kijken na verloop van tijd, ja, dan ebt dat wel weer wat weg op de achtergrond en het zijn geen eisen ofzo."

5.2.2 Verplichte scholingsactiviteiten

Een aantal respondenten benoemt in hun verhaal dat hbo-docenten de verplichting hebben om een didactische cursus te volgen, de zogenaamde Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Twee respondenten geven daarover aan dat de leidinggevende voldoende ruimte heeft geboden om deze cursus te volgen. Zo geeft Respondent E aan dat de leidinggevende uren beschikbaar maakte en daarnaast werd de respondent vrij gepland. Echter, deze verplichte cursus was volgens de twee respondenten de enige scholingsactiviteit waarbij de leidinggevende het initiatief nam om deze aan te bieden. Daarnaast geeft respondent C aan dat één van zijn leidinggevers hem de mogelijkheid aanbood om een masteropleiding te volgen die vergoed werd door de organisatie. Daarbij kreeg de respondent de volledige vrijheid in de keuze voor de master. Achteraf geeft Respondent C aan dat deze aanbieding geen beloning was maar een verplichting vanuit een nieuwe wetgeving waarin staat dat hbo-docenten universitair geschoold moeten zijn.

5.2.3 Ontwikkelgrenzen

In hun verhaal bespreekt een aantal respondenten de beperkte doorgroeimogelijkheden voor docenten binnen Fontys. Deze respondenten belichten dit in hun verhaal allen op een andere manier. Respondent E ervaart dat zijn leidinggevers sterk gebonden zijn aan de kaders van het eigen instituut. Volgens de respondent wordt er binnen een domein niet instituut overstijgend samengewerkt door leidinggevers om te kijken hoe docenten zich kunnen professionaliseren. Hierdoor blijven ontwikkelmogelijkheden voor docenten beperkt tot het eigen instituut terwijl er volgens de respondent ook mogelijkheden liggen buiten deze grenzen. Respondent E ervaart dit als een gemis. Respondent I ervaart daarnaast sterke rolgrenzen aan de functie van de docent. Op het moment dat de respondent de behoefte kreeg om zich te ontwikkelen in zaken buiten de vakinhoudelijke rol als docent werd dit door de respondent als lastig ervaren. De respondent geeft aan dat de ruimte voor leidinggevers voor de ontwikkeling van medewerkers buiten de grenzen van het docentschap beperkt is vanwege de beperkte mogelijkheden binnen de organisatie. Bovendien heeft Respondent I geen hulp of actieve rol van leidinggevers ervaren bij deze ontwikkelstappen. Ook Respondent H ervaart

beperkte ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie. Dit komt volgens de respondent met name doordat het aantal functieschalen voor een docent beperkt is. De respondent geeft aan dat er pas in functieschaal gegroeid kan worden wanneer de docent gepromoveerd is of in een leidinggevende functie terecht komt. Respondent H geeft, net als Respondent I, aan dat het aantal van deze functies beperkt is binnen Fontys.

Respondent I: "Ik vind zelf, in elk geval in dit instituut, is de rol van de leidinggevende een hele moeilijke rol. Uhm want die zit echt tussen twee vuren in he, tussen de docenten en tussen de directie. Uh het is een hele ondankbare rol vind ik zelf he en ik vind het fantastisch dat er mensen zijn die dat willen doen. Uhm maar het is heel moeilijk omdat er heel veel van je verwacht wordt, want eigenlijk ik verwacht ook van mijn leidinggevende dat ie meedenkt en me stimuleert en me helpt om verder te komen, maar ze zijn heel erg gebonden aan de kaders die er liggen binnen het instituut en misschien zouden ze wel willen helpen maar kunnen ze weer niet omdat ze die rol niet hebben of de middelen niet of wat dan ook."

5.3 Context: Moeilijke rol leidinggevende

Een andere factor uit de context van leidinggevende, die volgens respondenten invloed kan hebben op het leiderschapsgedrag, is de moeilijkheid van de rol van leidinggevers. Twee respondenten benoemen in hun verhaal dat leidinggevers sterk gebonden zijn aan de kaders binnen de organisatie. Volgens de respondenten zouden leidinggevers door deze kaders beperkt worden in hun bewegingsmogelijkheid ten aanzien van de professionele ontwikkeling van docenten. Hierdoor hebben leidinggevers niet altijd de mogelijkheid om docenten bij te staan, terwijl ze dit wel zouden willen. Bovendien worden er volgens meerdere respondenten veel eisen gesteld aan de leidinggevers. Zo benoemt Respondent I dat leidinggevers enerzijds te maken krijgen met de eisen vanuit de organisatie en anderzijds met de verwachtingen vanuit de docent. Meerdere respondenten benoemen daarnaast de moeilijkheid van opdracht van leidinggevers. Dit komt volgens Respondent F doordat leidinggevers hun gedrag zouden moeten aanpassen aan de verschillende behoeften van docenten. Daarbij moeten leidinggevers per individuele medewerker achterhalen wat diegene nodig heeft om zich te ontwikkelen of om zich geïnspireerd te voelen. Het is volgens Respondent F noodzakelijk dat leidinggevers voldoende ruimte krijgen van bovenaf, bijvoorbeeld van hun eigen leidinggevende, om de noodzakelijke ruimte vervolgens te kunnen bieden aan hun docenten.

5.3.1 Span-of-control

Een andere factor die volgens twee respondenten de rol van de leidinggevende bemoeilijkt, is de span-of-control van de leidinggevende. Volgens de twee respondenten is de groep waaraan de leidinggevende leiding geeft zo groot, dat er niet verwacht kan worden dat de leidinggevende zich bezig houdt met alle individuele zaken van docenten, zoals individuele afspraken rondom scholing.

Respondent I: "Mijn laatste leidinggevende die had geloof ik 75 mensen in het team. Ja dat is natuurlijk ook waanzinnig. Dan kan je ook niet, dat snap ik ook, dan kan je ook niet voor al die mensen goed zorgen en goed meedenken en alles."

5.4 Context: Rol van overige actoren

Een andere factor die meespeelt in de context van leidinggevenden is de rol die andere actoren bijdragen aan de professionele ontwikkeling van de respondenten. Dit wordt door alle respondenten benoemd. Tevens benoemen verschillende respondenten dat andere actoren deze rol van de leidinggevende ten aanzien van professionele ontwikkeling overnemen.

Op één na benoemen alle respondenten dat hun directe collega's invloed hebben op hun professionele ontwikkeling. Zo speelt de feedback van collega's volgens de meerderheid van de respondenten hierbij een belangrijke rol doordat respondenten hier nieuwe inzichten door krijgen of hier van kunnen leren. Ook benoemen verschillende respondenten dat input van collega's tijdens overleg of samenwerking bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van medewerkers. Respondent G ervaart daarnaast ook ondersteuning van zijn collega's doordat iedereen elkaar goed in de gaten houdt en collega's bij elkaar terecht kunnen wanneer daar behoefte aan is. Ook wordt door drie respondenten de invloed van de feedback van studenten benoemd. Zo spelen volgens deze respondenten de studentevaluaties een belangrijke rol bij beoordelingen.

Andere actoren die volgens de respondenten een rol hebben gehad bij professionele ontwikkeling zijn eerdere werkgevers of opdrachtgevers, inzetcoördinatoren, familie en lectors uit de verschillende lectoraten van Fontys.

Respondent C: "Toen schreef zij in die beoordelingsreflectie ja jij bent als geen ander in staat om die lastige theorie om daar praktische invulling aan te geven en ja ik was me daar helemaal niet van bewust maar dat is dan wel mooi dat je dat op die manier terug krijgt. En de collega kan dat vaak beter beoordelen dan de leidinggevende."

Respondent I: "Inhoudelijk heb ik die stimulans dus wel gevoeld via die lector maar niet met een leidinggevende, nee."

Respondent D: "Ik heb uiteindelijk ook van mijn vader de support gehad maar hij vond het wel raar. Ik heb toen wel die keuze doorgezet (...) want ik denk als ik toen naar mijn vader geluisterd had, dan denk ik dan ik in mijn werkleven minder gelukkig geworden zou zijn dan dat ik nu ben."

5.5 Context: scholingsactiviteiten

De scholingsactiviteiten van docenten zijn een andere belangrijke factor in de context van leidinggevende ten aanzien van professionele ontwikkeling van docenten. Alle respondenten geven aan dat er binnen Fontys veel mogelijkheden zijn voor het volgen van scholingsactiviteiten, zoals een cursus, training of opleiding. Deze scholingsactiviteiten leveren volgens de respondenten een bijdrage aan hun professionele ontwikkeling. Volgens respondenten is het aanbod van cursussen en trainingen door Fontys erg ruim. Daarnaast wordt er aangegeven dat er vanuit leidinggevenden veel ruimte is en mogelijkheden zijn voor het volgen van een (master)opleiding. Om gebruik te maken van deze scholingsactiviteiten blijkt dat respondenten zelf een actieve rol moeten aannemen. De meerderheid van de respondenten geeft dan ook aan dat een leidinggevende hierin weinig initiatief toont. Ook blijkt uit de verhalen van respondenten dat leidinggevenden verschillend omgaan met een investering in een (master)opleiding. Zo geeft Respondent E aan dat zijn leidinggevende bij de toestemming voor het volgen van een master kritisch keek naar de toegevoegde waarde van de opleiding voor Fontys. Respondent A geeft echter aan dat haar leidinggevende hier juist niet kritisch naar keek aangezien deze een opleiding toegekend kreeg die ertoe zou leiden dat de respondent

een eigen bedrijf zou gaan starten en minder voor Fontys ging werken. De respondent geeft aan hier transparant over te zijn geweest richting de leidinggevende bij de aanvraag van de opleiding. Respondent H ervaart daarnaast dat haar leidinggevende bij de investering in scholing rekening houdt met de leeftijd van de werknemer. De respondent ervaart dat ze in haar carrière als jonge docent meer kansen en mogelijkheden heeft gekregen voor scholingsactiviteiten dan nu ze wat ouder is.

Respondent H: "Blijkbaar is het heel makkelijk met een jonge werknemer (...) die in de dertig is en waarvan men denkt dat ie zich nog heel makkelijk kan ontwikkelen en dat ie ook nog te kneden is. Ik had zeker toen heel lang het idee dat er heel veel geïnvesteerd werd in mij en heel veel kansen geboden werden. Inmiddels ben ik natuurlijk een stuk ouder (...) en ik ervaar dit de laatste jaren veel en veel minder."

Een aantal respondenten geeft aan dat er in de inzet van docenten een bepaald aantal uren is gereserveerd voor ontwikkelactiviteiten, de zogenaamde deskundigheidsuren. Deze uren kan iedere docent jaarlijks inzetten voor activiteiten ten behoeve van professionalisering. Respondent E ervaart echter dat deze deskundigheidsuren vaak opgaan in taken en werkzaamheden doordat deze meer tijd innemen dan op voorhand begroot is. Er is volgens de respondent meer van belang om deze uren te besteden aan werk dan aan professionalisering. Het is volgens Respondent E dan ook erg lastig om deze uren in te zetten in hetgeen waarvoor ze bedoeld zijn, namelijk professionalisering.

Respondent E: "Dan wordt er aan het begin van de periode gekeken naar je inzet en dan wordt er gezegd nou je heb 322 uren en die zetten we helemaal vol en dan heb je ook nog 46 uur aan die deskundigheidsbevordering. Ja, veel van die taken zijn meer dan die normeringsuren en dan gaat dat heel snel af van dingen die niet echt hoeven persé. (...) Die uren, die zijn dan ineens weg."

Alle respondenten benoemen daarnaast de vergoedingen van scholingsactiviteiten in hun verhaal. Zo beschrijft een aantal respondenten dat de kosten voor een opleiding volledig vergoed werden door Fontys. In sommige gevallen kwam dit budget uit de lerarenbeurs van de overheid.

Respondent G benoemt dat de organisatie een professionaliseringsbudget vrijmaakt voor de verschillende instituten. Het is volgens de respondent dan aan leidinggevend en om dit budget te verdelen onder de teamleden. Daarbij geeft de respondent aan dat de verdeling van dit budget door zijn leidinggevende in het verleden heeft geleid tot absurde situaties doordat dit budget niet naar rato verdeeld werd. Hierdoor kregen docenten met een fulltime dienstverband een even groot deel van dit budget als docenten met een parttime functie.

Ook geeft een aantal respondenten aan dat de Fontys niet alleen de kosten van de scholing vergoed, maar er ook ruimte was voor een vergoeding in tijd. Daarbij werd er dan vaak wel verwacht dat ook de respondent zelf tijd investeerde in de opleiding.

Respondent G: "Het totale professionaliseringsbudget voor het volledige team werd op een hoop gemikt en ongeacht of jij nou 0,1 werkte of 1 FTE werkte werden zo dingetjes verdeeld. Ik werkte 0,8 dus ja ik heb dan eigenlijk recht op een x bedrag maar dat kon ik niet ieder jaar inzetten. Ik kon dat één keer in de twee jaar inzetten."

5.6 Behoeft e en ideaalbeeld

Naast het ervaren leiderschapsgedrag beschrijven respondenten ook aan welke vorm van leiderschapsgedrag ze behoefte hebben. Daarnaast wordt er door een aantal respondenten ook beschreven wat hun ideaalbeeld van een leidinggevende is.

5.6.1 Behoeft e aan leiderschapsgedrag

Twee respondenten geven aan dat de behoefte naar leiderschapsgedrag verandert naarmate de ervaring of de leeftijd van de werknemer toeneemt. Zo geven deze respondenten aan dat jonge medewerkers een andere type leidinggevende nodig hebben dan meer ervaren, oudere medewerkers. Hierdoor is het volgens Respondent D van belang dat de leidinggevende rekening houdt met individuele karakters van docenten waardoor deze kan inspelen op de verschillende behoeften.

Respondent D: "Dat was een zeer gestructureerde man en alles wat wij daar deden (...) dat lag allemaal keurig in draaiboeken met oefeningen en alles wat daarbij hoorde, dat lag allemaal helemaal vast en dat vond ik, ja ik kwam net van de universiteit af, ik vond dat heerlijk. Als ik daar nu zou moeten gaan werken dan denk ik dat ik daar na twee maanden gillend weg zou rennen."

5.6.2 Ideaalbeeld leiderschap

Bijna alle respondenten beschrijven in hun verhalen wat hun beeld is van het ideale leiderschapsgedrag ten aanzien van hun persoonlijke ontwikkeling. De invulling van dit ideale leiderschapsgedrag verschilt per respondent. Zo beschrijven een aantal respondenten dat leidinggevend en een actievere rol kunnen spelen bij de professionele ontwikkeling van docenten door proactief mee te denken met de docent. Leidinggevend en zouden bijvoorbeeld initiatief kunnen tonen in de aanbieding van scholingsactiviteiten of mee kunnen denken in nieuwe werkzaamheden die aansluiten op de kwaliteiten en interesses van docenten. Daarnaast beschrijft één respondent dat leidinggevend en een controlerende rol zouden kunnen aannemen ten aanzien van scholingsactiviteiten. Volgens deze respondent kan deze controlerende functie een stimulerend effect hebben op het uitvoeren van ontwikkelactiviteiten door de docent. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan dat leidinggevend en ook een faciliterende rol kunnen aannemen ten aanzien van professionele ontwikkeling waardoor personeelsontwikkeling geïntegreerd kan worden in de organisatiecultuur. Hierdoor zouden collega's elkaar beter kunnen ondersteunen en helpen waardoor dit niet enkel de rol van de leidinggevende is.

Respondent F legt in haar verhaal een duidelijk accent op haar ideaalbeeld van de leidinggevende. Zo zouden leidinggevend en volgens de respondent moeten vertrouwen op de deskundigheid van de professional. Dit vereist van leidinggevend en dat zij docenten loslaten in de uitvoering van hun werkzaamheden en daardoor vertrouwen dat zij het werk goed uitvoeren zonder hier continu sturing aan te geven. De respondent benoemt echter dat dit leiderschapsgedrag erg moeilijk te faciliteren is binnen het huidige onderwijssysteem.

Respondent F: "Dus wat je dan ook doet is respect tonen voor jouw deskundigheid en dat denk ik dat je dat veel meer bij de docent in dit geval dan zelf moet neerleggen, zo van ik respecteer jouw deskundigheid en ik ga er ook vanuit dat jij je deskundigheid in zet en da je je blijft ontwikkelen in die deskundigheid. Dat betekent dus als leidinggevende dat je moet loslaten en dat je op basis van vertrouwen mensen moet gaan begeleiden en mijn ervaring is dat heel veel mensen dat niet kunnen of niet durven of bang zijn om die grip te verliezen. (...) Van oeeh ik zie ineens (naam) met een klas naar buiten gaan, wat gaat ze in godsnaam doen, dat is heel angstig omdat jij je ook weer moet verantwoorden naar je directeur."

5.7 Overige factoren: invloed corona

Een aantal respondenten vertelt in hun verhaal hoe de huidige coronacrisis van invloed is op het leiderschapsgedrag ten aanzien van hun professionele ontwikkeling. Daarbij beschrijven een aantal respondenten dat het aantal contactmomenten met de leidinggevende lager is dan normaal en daarnaast is dit contact enkel online of telefonisch. Daarover benoemt een aantal respondenten dat zij behoefte hebben aan meer face-to-face contact met leidinggevendenden.

Respondent E beschrijft dat de huidige coronasituatie veel invloed heeft gehad op zijn werkzaamheden. De respondent geeft aan dat de leidinggevende altijd ruimte heeft geboden om werkzaamheden uit te voeren die passen bij de interesse en kwaliteiten van de werknemer. De coronacrisis heeft er echter toe geleid dat de respondent werkzaamheden uit moest gaan voeren die hij niet leuk vond. Dit kwam volgens de respondent doordat er angst was voor een tekort aan geld waardoor iedereen moest bijspringen. Daarnaast geeft respondent G aan dat de werkdruk door de coronacrisis flink is toegenomen. Hierdoor heeft de respondent zelf geen behoefte aan professionalisering en staat dit thema niet hoog op de to do-lijst. Respondent G geeft aan dat de huidige situatie ervoor zorgt dat hij in een overlevingsstand zit.

Respondent E: "Ik heb het nu nog redelijk weten af te houden. Ik moest dus weer docent worden van eerstejaars studenten. En daarbij heb ik ooit met mijn toenmalige teamleider afgesproken zet me nooit meer voor een eerstejaarsgroep want dat matcht gewoon niet. (...) Ik hoop dat het snel wegebt want ik krijg dus niet meer de mogelijkheid om dat te kiezen wat het beste bij mij past en waarvan ik ook weet dat ik het ook goed kan uitvoeren maar dan wordt er eigenlijk naar die productie gekeken."

Respondent G: "ik weet ook niet of ik nu persoonlijk daar nu super veel behoefte aan heb. (...) We hebben het allemaal heel erg druk (...) dus om nu na te denken over wat ga je doen aan professionalisering, dan zeg ik laat me met rust ik heb nog heel veel na te kijken."

Hoofdstuk 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er op basis van de resultaten uit hoofdstuk vijf antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag binnen dit onderzoek. Daarnaast wordt er ook antwoord gegeven op de deelvragen.

In dit onderzoek wordt besproken wat de rol van leidinggevers is bij de professionele ontwikkeling van docenten. Aan de hand van het literatuuronderzoek in hoofdstuk twee 'Theoretisch kader' is er beschreven wat er over dit onderwerp bekend is in de literatuur. Door verhalen uit de praktijk op te halen door middel van narratieve interviews kan er een beeld worden gemaakt van de manier waarop de respondenten de rol van hun leidinggevers ervaren bij hun professionele ontwikkeling. Dit onderzoek zal vooral nieuwe inzichten opleveren over het thema van dit onderzoek door de beperkte kennis hiervan in de literatuur. Echter, waar mogelijk zullen onderstaande conclusies onderbouwd worden met de literatuur uit het theoretisch kader.

6.1 Beantwoording hoofdvraag

De onderzoeksvraag die tijdens dit onderzoek centraal stond, is op de volgende wijze gedefinieerd:

"Op wat voor manier ervaren docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een rol heeft gespeeld bij hun professionele ontwikkeling?"

Uit de verhalen van de respondenten kan geconcludeerd worden dat de manier waarop de rol van de leidinggevers ten aanzien van de professionele ontwikkeling per respondent verschillend wordt ervaren. Bovendien ervaren respondenten dat het leiderschapsgedrag van leidinggevers persoonsgebonden is en daardoor verschilt per leidinggevende. Hierdoor kan er vermoedelijk geconcludeerd worden dat de rol van leidinggevers ten aanzien van de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen per persoon verschillend wordt ervaren. Daarnaast kan er vermoedelijk gesteld worden dat docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen het leiderschapsgedrag deels stimulerend en deels belemmerend ervaren. Uit de verhalen van de respondenten blijkt immers dat een aantal respondenten bepaalde factoren als stimulerend ervaren terwijl anderen juist aangeven dat deze specifieke factoren afwezig zijn in het leiderschapsgedrag van hun leidinggevers. Dit geldt andersom ook voor de belemmerende factoren.

De meerderheid van de respondenten stelt dat leidinggevers geen proactieve rol aannemen ten aanzien van hun ontwikkelactiviteiten. Dit houdt volgens de respondenten in dat leidinggevers weinig meedenken in de stappen die er gezet kunnen worden ten behoeve van hun ontwikkeling, zoals het deelnemen aan scholingsactiviteiten of het uitvoeren van nieuwe werkzaamheden die aansluiten bij kwaliteiten en talenten. Vermoedelijk kan er wel geconcludeerd worden dat leidinggevers wel mee willen werken aan het volgen van scholingsactiviteiten in de vorm van trainingen, cursussen en opleidingen door docenten van Fontys Hogescholen uit het sociale domein. Dit is gebaseerd op de verhalen van de meerderheid van de respondenten waarin zij aangeven dat leidinggevers veel ruimte bieden voor het deelnemen aan scholingsactiviteiten wanneer medewerkers hier zelf initiatief in nemen.

De meerderheid van de respondenten geeft daarnaast aan dat de context waarbinnen de leidinggevende zich bevindt van invloed is op het ervaren leiderschapsgedrag ten aanzien van hun professionele ontwikkeling. Het gaat hierbij volgens de respondenten met name om het organisatiebeleid en de vele eisen die er gesteld worden aan leidinggevers. De verschillende onderdelen uit deze context hebben volgens respondenten een verschillend effect op het leiderschapsgedrag en dit wordt zowel als positief, stimulerend als negatief, belemmerend ervaren. Er zou dus vermoedelijk geconcludeerd kunnen worden dat de context van leidinggevers, zoals onder andere het organisatiebeleid, invloed heeft op het ervaren leiderschapsgedrag ten aanzien van de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen.

Uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat er naast leidinggevers nog andere actoren zijn die een rol spelen bij de professionele ontwikkeling van de respondenten, zoals collega's, eerdere werkgevers, lectoren en familie. De context van de werknemer is immers onlosmakelijk verbonden met ontwikkeling en leergedrag van medewerkers waarbij deze context dit leren en ontwikkelen zowel kunnen bevorderen als belemmeren (Gagné, 2004; 2010). Daarbij blijkt ook dat een aantal respondenten ervaart dat deze actoren de rol van de leidinggevende overnemen vanwege zijn afwezigheid. Er zou vermoedelijk geconcludeerd kunnen worden dat naast de leidinggevers ook andere actoren een rol kunnen spelen bij de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Dit nieuwe inzicht dat naar voren komt in de verhalen van de respondenten kan toegevoegd worden aan het conceptueel model uit hoofdstuk drie. In de bijlage is dan ook een herziend conceptueel model opgesteld.

6.2 Beantwoording deelvragen

1. *"Hoe ervaren docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een stimulerende factor was in hun professionele ontwikkeling?"*

Respondenten benoemen in hun verhalen een aantal stimulerende factoren in het leiderschapsgedrag ten opzichte van hun professionele ontwikkeling. Een van deze factoren die door een aantal respondenten wordt benoemd, is de ervaren ruimte om eigen invulling te geven aan het werk. Zo benoemen respondenten dat zij de ruimte van hun leidinggevende kregen om leuk en interessant werk te doen en daarbij zelf invulling konden geven aan taken. Daarbij wordt ook benoemd dat leidinggevers vertrouwen uitstraalden richting de respondent. Dit leiderschapsgedrag past bij empowering leadership omdat leidinggevers de respondenten invloed gaven in het werk en daarnaast vertrouwen naar de medewerker uitstraalden (Yukl, 2012; Thunnissen & Bos, 2019). Uit de literatuur blijkt dat empowering leadership een positief effect heeft op de ontwikkeling van medewerkers. Bovendien is deze positieve relatie het duidelijkst wanneer de medewerker invloed in de uitvoering van het werk krijgt van zijn leidinggevers (Thunnissen & Bos, 2019). Opvallend is dat de minderheid van de respondenten deze stimulerende factor benoemt in hun verhaal. Er kan daardoor geconcludeerd worden dat deze factor niet door elke respondent als stimulerend leiderschapsgedrag ervaren wordt.

Uit de verhalen van de respondenten kan geconcludeerd worden dat het leiderschapsgedrag als gevolg van het organisatiebeleid een stimulerend effect kan hebben op hun professionele ontwikkeling. Respondenten benoemen dat leidinggevers aandacht hebben voor professionele ontwikkeling tijdens de formele gesprekscyclus van de organisatie. Zo is er tijdens deze gesprekken ruimte voor feedback en worden er concrete afspraken gemaakt over ontwikkelmogelijkheden voor de respondent. Daarover wordt door een aantal respondenten echter wel aangegeven dat leidinggevers de gemaakte afspraken na het overleg niet altijd oppakken. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat deze stimulerende factor volgens de respondenten een beperkende invloed heeft. Naast de formele gesprekscyclus benoemen respondenten dat het aanbod aan scholingsactiviteiten door Fontys ook een stimulerend factor is in het leiderschapsgedrag. Zo wordt er benoemd dat leidinggevers een opleidingsbudget ter beschikking krijgen waardoor zij de ruimte krijgen om te investeren in scholing van docenten in de vorm van formele leeractiviteiten zoals een cursus, training of opleiding (Thunnissen & Bos, 2019). Respondenten geven aan dat zij daardoor veel ruimte ervaren van hun leidinggevers om deel te nemen aan deze formele leeractiviteiten. Uit de verhalen van respondenten blijkt echter dat leidinggevers verschillend omgaan met de verdeling van het opleidingsbudget. In sommige gevallen bleek deze verdeling zelfs de ontwikkeling van docenten te belemmeren doordat deze geen eerlijk deel van het budget kregen en daardoor minder scholing konden volgen. Er kan dus geconcludeerd worden dat het leiderschapsgedrag met betrekking tot scholingsactiviteiten een stimulerende factor is ten aanzien van de professionele ontwikkeling van respondenten door de ruimte die zij

van leidinggevers ervaren om hier aan deel te nemen. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat een oneerlijke verdeling van het opleidingsbudget juist als belemmerend wordt ervaren door een aantal respondenten.

2. "Hoe ervaren docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen dat hun leidinggevende een belemmerende factor was in hun professionele ontwikkeling?"

Uit de verhalen van de respondenten kan geconcludeerd worden dat er een aantal belemmerende factoren worden ervaren in het gedrag van leidinggevers ten aanzien van professionele ontwikkeling van docenten. Een van de factoren die door respondenten wordt benoemd is de beperkte bewegingsvrijheid van leidinggevers als gevolg van de kaders vanuit de organisatie waaraan leidinggevers verbonden zijn. Deze kaders zouden ervoor zorgen dat leidinggevers beperkt worden in hun mogelijkheden doordat zij niet altijd de rol of middelen hebben om docenten bij te staan in hun professionele ontwikkeling, ondanks dat zij dit wel zouden willen. Een voorbeeld dat wordt benoemd is de beperking in doorgroeimogelijkheden. Het aantal rollen of functies buiten de vakinhoudelijke rol als docent zijn beperkt waardoor leidinggevers beperkte mogelijkheden hebben om docenten te laten ontwikkelen buiten deze docentrol. Een andere belemmerende factor die door respondenten wordt benoemd, is de beperkte instituuat overstijgende samenwerking door leidinggevers. Hierdoor blijven ontwikkelmogelijkheden van docenten beperkt tot het eigen instituut terwijl er op andere plekken binnen de organisatie mogelijk nog kansen liggen voor de docent die aansluiten bij zijn ontwikkeling of interesses.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de span-of-control van leidinggevers als belemmerende factor wordt ervaren door respondenten. Wanneer leidinggevers leiding geven aan een te grote groep medewerkers, heeft dit een negatief effect op de het leiderschapsgedrag ten aanzien van ontwikkeling en de betrokkenheid van leidinggevers bij individuele medewerkers (Cathcart et al, 2004; Thunnissen & Bos, 2019). Door de span-of-control van leidinggevers is het volgens respondenten niet te verwachten dat zij zich bezig kunnen houden met alle individuele afspraken rondom ontwikkelactiviteiten.

Respondenten ervaren daarnaast belemmerend leiderschap ten aanzien van hun professionele ontwikkeling doordat er hoge eisen gesteld worden aan leidinggevers, zowel vanuit de organisatie als medewerkers. Hierdoor kunnen leidinggevers te weinig ondersteuning ervaren of te weinig tijd hebben om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers (Thunnissen & Bos, 2019).

Uit de resultaten blijkt daarnaast dat een aantal respondenten weinig support van hun leidinggevende ervaart ten aanzien van hun professionele ontwikkeling. Dit komt onder andere doordat er weinig aandacht is en er tevens weinig initiatief getoond wordt vanuit leidinggevers. Uit de literatuur blijkt echter dat het tonen van aandacht voor de individuele werknemer en het creëren van een ondersteunende werkomgeving, factoren van supportive leadership, een positieve samenhang hebben met talentontwikkeling (Hauff, Felfe & Klug, 2020; Thunnissen & Bos, 2019). Een gebrek aan supportive leadership door leidinggevers kan daardoor een belemmerend effect hebben op de professionele ontwikkeling van docenten. Opvallend is dat respondenten het hier echter niet met elkaar eens zijn. Een aantal respondenten benoemt in hun verhaal juist wel dat zij support en steun hebben ontvangen van hun leidinggevers. Er kan dus geconcludeerd worden dat deze factor niet door alle respondenten hetzelfde wordt ervaren.

Hoofdstuk 7. Discussie

In dit onderzoek wordt er met een kritische blik teruggekeken op het gehele onderzoek. Er wordt beschreven in hoeverre het onderzoek betrouwbaar, valide en generaliseerbaar is. Vervolgens worden er concrete tips voor vervolgonderzoek gegeven. Ook wordt er benoemd in hoeverre de resultaten en conclusie van dit onderzoek samenhangen met de inhoud van het theoretisch kader uit hoofdstuk twee. Tot slot wordt er gereflecteerd op de innovatieve waarde van dit onderzoek voor de praktijk.

7.1 Betrouwbaarheid

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek zijn er een aantal maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Zoals in hoofdstuk vier 'Methodische verantwoording' is beschreven, is er allereerst een proefinterview afgenomen met een mede interviewer. Na dit interview is er bepaald of het instructiedocument aangescherpt diende te worden zodat de toelichting op de onderzoeksvraag en onderzoeksmethode voldoende duidelijk was voor de respondent. Tevens zorgde de feedback van de mede interviewer ervoor dat de onderzoeker zijn gesprekstechnieken kon verbeteren om tot meer betrouwbare resultaten te komen.

Vanwege de coronacrisis die plaatsvond tijdens de uitvoering van dit onderzoek, was de onderzoeker genooddaakt om op één na alle interviews digitaal af te nemen via het online programma Microsoft Teams. Door gebruik te maken van het programma Microsoft Teams heeft de onderzoeker beeldcontact gehad met de respondenten. Wanneer de interviews face-to-face plaats hadden gevonden, had de onderzoeker beter in kunnen spelen op de gemoedstoestand van de respondent. Daarnaast heeft de onderzoeker geen invloed gehad op de omgeving waarin de interviews plaatsvonden. De respondenten kozen immers zelf de omgeving waar zij zaten gedurende het interview. Hierdoor werd in sommige gevallen de respondent onderbroken tijdens het interview doordat een iemand de kamer binnen kwam lopen of doordat er andere afleidingen waren in de omgeving. Dit vermindert de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

De respondentengroep van dit onderzoek bestaat uit negen docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Dit aantal is mogelijk te gering om een definitieve uitspraak te doen voor het sociale domein in Fontys als geheel. Daarnaast is er door de onderzoeker gekozen om de narratieve onderzoeksmethode toe te passen bij de uitvoering van dit onderzoek. Hierdoor heeft de onderzoeker geen sturing gehad op de input van de respondenten doordat zij de ruimte kregen om eigen verhalen en ervaringen te vertellen die volgens hen belangrijk waren voor dit thema. Bovendien heeft de onderzoeker geen sturing gegeven door het stellen van sturende vragen of nieuwe informatie in te brengen. Dit zorgt ervoor dat de kans bestaat dat vervolgonderzoek andere onderzoeksresultaten oplevert waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek in het geding komt.

In dit onderzoek is enkel de beleving van de respondent onderzocht. Deze belevingen worden in dit onderzoek als waarheid aangenomen terwijl dit enkel de perceptie van de respondent over het thema weergeeft. De beleving van de respondent is maar een kant van het verhaal. Er zijn geen verhalen opgehaald van andere actoren zoals leidinggevers. Hierdoor is het niet bekend wat hun visie is over het thema en hoe zij hier tegenaan kijken. De betrouwbaarheid van dit onderzoek kan hierdoor beïnvloed worden.

7.2 Validiteit

De onderzoeker heeft gekozen voor de narratieve onderzoeksmethode om ongefilterde verhalen uit de praktijk op te halen. Zoals eerder beschreven kregen respondenten de ruimte om sturing te geven aan het interview doordat zij zelf de controle hadden over de verhalen die zij inbrachten. Respondenten konden dus alles inbrengen dat volgens hen belangrijk was over het centrale thema. Het gevolg is echter dat respondenten ook

verhalen en ervaringen hebben gedeeld die niet aansluiten of weinig aansluiten op het centrale thema uit dit onderzoek. De respondenten hebben in sommige gevallen bijvoorbeeld hun verhalen in een andere richting gestuurd waardoor deze weinig of geen informatie gaven over de centrale vraag uit het onderzoek. Dit heeft de validiteit negatief beïnvloed.

Daarnaast heeft de onderzoeker nog geen ervaring met de narratieve onderzoeksmethode. Hierdoor heeft de onderzoeker de onderzoeksmethode tijdens de interviews niet altijd op de goede manier toegepast. De onderzoeker heeft bijvoorbeeld niet voldoende doorgevraagd tijdens de gesprekken met de respondenten. Dit kwam vanuit de angst dat er te veel sturing zou worden geven tijdens de gesprekken. De kans bestaat dat de onderzoeker niet de volledige informatie heeft opgehaald waardoor er beperkte metingen kunnen zijn uitgevoerd en er niet alles is gemeten wat de onderzoeker zou willen meten. Hierdoor zou de validiteit negatief beïnvloed kunnen zijn.

Door een instructiedocument op te stellen waarin de onderzoeker een duidelijke toelichting geeft op de onderzoeksvraag en de onderzoeksmethode, heeft de onderzoeker getracht de validiteit positief te beïnvloeden. Daarnaast heeft de onderzoeker het instructiedocument gebruikt tijdens het proefinterview en vervolgens inhoudelijk besproken met de mede interviewer om verbeteringen door te voeren en de validiteit te vergroten.

Daarnaast bestaat de kans dat respondenten een sociaal wenselijk antwoord geven. De onderzoeker heeft dit geprobeerd te voorkomen door een open en vertrouwelijke benadering te hanteren richting de respondent. Daarnaast heeft de onderzoeker voorafgaand aan de interviews vermeldt dat resultaten volledig anoniem blijven waardoor het niet tot de persoon herleidbaar is. Hierdoor krijgen respondenten de ruimte om vrijuit te spreken en te vertellen. Tevens zijn de getranscribeerde interviews na afloop naar de respondenten toegestuurd zodat zij de inhoud konden controleren op correctheid en volledigheid. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek.

7.3 Generaliseerbaarheid

De respondentengroep uit dit onderzoek bestond uit negen docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Daarbij zijn alle negen respondenten werkzaam in een ander team binnen een andere opleiding. Hiermee is getracht om de diversiteit waarover respondenten verhalen delen, zo groot mogelijk te maken. Er kan echter gesteld worden dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek laag is, omdat negen respondenten niet representatief zijn voor de gehele onderzoekspopulatie, docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Hierdoor kunnen er geen betrouwbare uitspraken worden gedaan over de onderzoekspopulatie van dit onderzoek waardoor er enkel voorzichtige en vermoedelijke conclusies getrokken kunnen worden.

7.4 Overige beperkingen

In dit onderzoek staat de rol van de leidinggevende bij professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys centraal. Respondenten hebben tijdens de interviews ervaringen gedeeld over de manier waarop zij deze rol hebben ervaren. Tijdens de analyse viel op dat respondenten enkel het zichtbare gedrag van leidinggevendens beschrijven. Het is hierdoor echter niet duidelijk geworden of leidinggevendens op de achtergrond een rol spelen waardoor bijvoorbeeld bepaalde processen binnen een team op gang zijn gekomen die vervolgens positief bijdragen aan de professionele ontwikkeling van respondenten. Tijdens dit onderzoek is het dus niet duidelijk geworden of leidinggevendens indirect bijdragen aan de professionele ontwikkeling van docenten. Het is de vraag of leidinggevendens dit gedrag niet vertonen of dat respondenten niet zien of ervaren dat leidinggevendens dit gedrag vertonen.

7.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Voor een eventueel vervolgonderzoek in de toekomst kunnen de volgende aanbevelingen worden opgesteld:

- Dit onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd over de ervaren rol van leidinggevendenden bij professionele ontwikkeling van docenten. Voorafgaand aan dit onderzoek was er nog niet veel bekend over de relatie tussen deze variabelen. De inzichten die dit onderzoek hebben opgeleverd zouden in vervolgonderzoek als uitgangspunt kunnen worden gebruikt om hier beter inzicht in te krijgen. Door in vervolgonderzoek semigestructureerde interviews af te nemen, kan er meer diepgang komen op de resultaten van dit onderzoek door de resultaten als topics mee te nemen in de interviews.
- Om een volledig beeld te krijgen van de rol van leidinggevendenden bij professionele ontwikkeling van docenten, is het aan te raden om tijdens vervolgonderzoek stil te staan bij de indirecte handelingen van leidinggevendenden (zoals beschreven in paragraaf 7.4 Overige beperkingen). Dit zou achterhaald kunnen worden door gerichte vragen te stellen tijdens een semigestructureerd interview. Daarnaast is het aan te raden om ook leidinggevendenden te bevragen over het onderwerp. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het vervolgonderzoek doordat er niet alleen wordt stilgestaan bij de beleving van de docent maar ook bij die van de leidinggevende.
- Om een representatiever beeld te krijgen van de ervaren rol van leidinggevende bij professionele ontwikkeling van de onderzoekspopulatie, is het bij vervolgonderzoek van belang dat er een grotere steekproef wordt gehanteerd.
- Uit de conclusie van dit onderzoek komt naar voren dat naast leidinggevendenden ook andere actoren een belangrijke rol spelen bij professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Hierdoor kan er tijdens vervolgonderzoek rekening gehouden worden met de rol van overige actoren bij de professionele ontwikkeling.

7.6 Resultaten in vergelijking met bevindingen uit de theorie

In het theoretisch kader uit hoofdstuk twee worden bevindingen uit de literatuur over de thema's leiderschap en professionele ontwikkeling weergegeven. Er blijkt echter nog weinig bekend te zijn over de relatie tussen beide variabelen en daardoor worden beide onderwerpen los van elkaar beschreven. Dit onderzoek levert hierdoor nieuwe inzichten op over de relatie tussen leiderschap en professionele ontwikkeling van docenten. Zo blijkt dat het leiderschapsgedrag ten aanzien van professionele ontwikkeling persoonsgebonden is en daarnaast wordt dit door de respondenten op verschillende manieren ervaren. Tevens blijkt dat leidinggevendenden zowel een stimulerend als belemmerend effect hebben op professionele ontwikkeling van respondenten. Vanuit docenten wordt daarnaast aangegeven dat steun en support vanuit de leidinggevendenden een stimulerende factor is ten aanzien van hun professionele ontwikkeling. Dit geldt tevens voor de ruimte en invloed die zij krijgen om invulling te geven aan het werk. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur over supportive en empowering leadership.

7.7 Innovatieve waarde onderzoek

Er blijkt nog weinig bekend te zijn over de relatie tussen leiderschap en de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein van Fontys Hogescholen. Hierdoor kunnen er naar aanleiding van dit onderzoek nieuwe inzichten geformuleerd worden die tot innoverende maatregelen kunnen leiden in de praktijk. Tevens kent dit onderzoek een innovatieve waarde buiten de context van de organisatie. De innovatieve waarde van dit onderzoek wordt uitgelegd aan de hand van drie niveaus, namelijk op micro-, meso- en macroniveau:

- Microniveau: dit onderzoek is innovatief voor Fontys Hogescholen en voor het lectoraat Dynamische Talentinterventies wat betreft de inhoud en de gehanteerde onderzoeksmethode. Binnen de organisatie is er nog niet eerder onderzoek gedaan naar de ervaren rol van leidinggevende bij de professionele ontwikkeling van docenten uit het sociale domein. Deze nieuwe inzichten kunnen een bijdrage leveren aan het

optimaliseren van deze rol van de leidinggevenden wat de professionele ontwikkeling van docenten ten goede kan komen. Daarnaast is dit de eerste keer dat er binnen de organisatie en de projectgroep vanuit het lectoraat onderzoek is gedaan volgens de narratieve onderzoeksmethode. Hierdoor biedt dit onderzoek ook nieuwe inzichten en handvatten voor de toepassing van deze onderzoeksmethode in de toekomst.

- Mesoniveau: voor andere HRM-beroepspraktijken is dit onderzoek van innovatieve waarde omdat het nieuwe inzichten biedt in de manier waarop leidinggevenden een rol spelen bij de professionele ontwikkeling. Dit kan van belang zijn bij het ontwerpen van interventies gericht op de professionele ontwikkeling van medewerkers.

- Macroniveau: dit onderzoek is van innovatieve waarde voor andere vakgebieden en literatuur doordat er tot op heden nog weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de relatie tussen leiderschapsgedrag en professionele ontwikkeling.

Literatuurlijst

- AWVN, MKB-Nederland & VNO-NCW (2019). *Klaar voor veranderend werk. Arbeidsvoorwaardennota 2019*. Geraadpleegd op 1 november 2020 van https://www.mkb.nl/sites/default/files/nota_arbeidsvoorwaarden_2019.pdf
- Boeije, H. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen. Emotie, gedrag en denken*. Bussum: Coutinho.
- Cathcart, D., Jeska, S., Karnas, J., Miller, S. E., Pechacek, J., & Rheault, L. (2004). Span of control matters. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(9), 395-399.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). *ICT, Kennis en economie 2019*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020 via <https://longreads.cbs.nl/ict-kennis-en-economie-2019/>
- Ciulla, J. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In: Antonakis, A., Cianciolo, T. and Sternberg, R. (Eds.). *The Nature of Leadership*. Londen: Sage Publications Ltd.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Dall'Alba, G. & Sandberg, J. (2006). Unveiling professional development: A critical review of stage models. *Review of educational research*, 76(3), 383 – 412.
- Dewulf, L., Van Meeuwen, N. & Tjepkema, S. (2010). Talent in actie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 23(6), 10 – 15.
- De Saint-Exupéry, A. (2011). *Werken vanuit je talent. Talentwerkboek*. "Wat de woestijn zo mooi maakt, is dat ze een bron verbergt." Geraadpleegd op 14 oktober via <https://cdn.nimbu.io/s/596mlap/assets/Talentwerkboek%20Vlaamse%20overheid.pdf>
- De Vries, J.F.A. (2019). *De toekomst van de 'open' ambtenaar. Een onderzoek naar de competenties van de ambtenaar in een open overheid* (Masterscriptie). Geraadpleegd op 10 november van <https://dspace.library.uu.nl>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- (1) Fontys. (z.d.). *Lectoraten*. Geraadpleegd op 12 oktober 2020 van <https://fontys.nl/Innovatie-en-onderzoek/Lectoraten.htm>
- (2) Fontys. (z.d.). *Over Fontys – onze organisatie*. Geraadpleegd op 5 oktober 2020 via <https://fontys.nl/Over-Fontys/Onze-organisatie.htm>
- Fontys Focus Onderzoek. (2016). *Praktijkgericht onderzoek in een dynamische kenniscontext*. Geraadpleegd op 12 oktober 2020 via <https://fontys.nl/Innovatie-en-onderzoek/Lectoraten.htm>
- Fontys Focus Personeel & Organisatie (2016). *Het verbinden en ontwikkelen van studenten, medewerkers en de maatschappij*.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.

Gagné, F. (2010). Motivation within the DMTG 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81-99.

Habermehl, I., Bollen, K. en Segers, M. (2017). *Leren op het werk: Wat weten we over informeel leren? Een literatuurstudie*. Maastricht: Maastricht University.

Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2020). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.

Hill, L. (2008). Will We Find Tomorrow's Leaders? Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86(1), 123 – 129.

Hogeschool van Amsterdam. (z.d.). *Lectoraten*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020 via <https://www.hva.nl/akmi/onderzoek/lectoraten/lectoraten.html>

Jongsma, A. (2019). *Zelfsturende teams in de gezondheidszorg. Een verkennend onderzoek naar de voorwaarden voor het kunnen functioneren van zelfsturende teams in de gezondheidszorg* (Masterscriptie). Geraadpleegd op 7 december 2020 via <https://dspace.library.uu.nl>

Kessels, J. & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development* (pp. 178-194). Bohn Stafleu van Loghum.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (Tweede druk). Houten: Noordhoff Uitgevers.

Krabbenborg, M., & Thunnissen, M. (2018). Het identificeren en meten van talent: Een verkennend onderzoek naar het gebruik van talentscans in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 36-58.

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180 - 191.

Lacoma, T. (2019). *Definition of Supportive Leadership Style*. Geraadpleegd op 3 december 2020 via <https://smallbusiness.chron.com/definition-supportive-leadership-style-21835.html>

Looise, J.K. (2015). HRM in context: wat betekent het en hoe gaan we er mee om? *Tijdschrift voor HRM*, 2015(12), 1-4.

Meyers, M.C. (2015a). Talentmanagement vanuit een sterke-punten benadering. Van exclusief naar inclusief. *Tijdschrift Positieve Psychologie* (pp. 47 – 52).

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D.B. Smith (Ed) (2008), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. New York: Taylor and Francis Group, 225-248.

Paffen, P. & Thunnissen, M. (2014). Leiding geven aan talentontwikkeling. *Holland Management Review*, 154, maart-april 2014, 55 – 63.

Pleijers, A. & Hartgers, M. (2016). *Sociaaleconomische trends. Een leven lang leren in Nederland: een overzicht*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020 via <https://www.cbs.nl>

Ranty, V. (2012). *De lerende professional*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Rickli, S. (2017). *Employee Journey: de mooiste reis van je werkleven*. Geraadpleegd op 28 oktober 2020, van <https://www.pwnet.nl>

Riggio, R. E. (2008). Leadership development: the current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 383-392. doi: 10.1037/1065-9293.60.4.383

Rijksoverheid. (2019). *Nederland voor het eerst meest concurrerende economie van Europa*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020 via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/10/09/nederland-voor-het-eerst-meest-concurrerende-economie-van-europa>

Roman, B., Koop-Spoor, E., Pardoën, K. & Thunnissen, M. (2020). *Vooruitkijkers 2020. Voorbeelden van een Leven Lang Ontwikkelen in de praktijk*. Geraadpleegd op 9 december 2020 via <https://www.fontys.nl/nieuws/download/878958/rapportagellodef.pdf>

Garcia, B. R., Waterschoot, K., & Luijkx, K. (2018). *Handreiking. Het verhaal als kwaliteitsinstrument: Een toepassing van narratief onderzoek voor de ouderenzorg*. Tilburg: Tranzo.

Ruijters, M.C.P., van de Braak-Seuntjens, E.E.P.M., Draijer, H.M.A., den Hartog, C., de Jonge, F., van Luin, G., van Oeffelt, T.P.A., Simons, R., van de Veewey, M.H.C. & Wortelboer, F.Q.C. (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet.

Steenhuis, R. (2017). *Perspectieven van leidinggevend op professionalisering van leraren en de organisatie van professionaliseringsactiviteiten* (Masterthesis). Geraadpleegd op 7 december 2020 van <https://dspace.library.uu.nl>

Steijn, B. (2009). *Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar*. In: Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst, 30-45, s' Gravenhage.

Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.

Sthapit, A. (2020). Evaluation of Strategic Factors in HRD Practices of Nepali Banks: Towards Building an SHRD Model. *Asia pacific journal of management and education*, 3(2), 67 – 92.

Ten Berge, L. & Oteman, M. (2016). *Inleiding organisatiekunde*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Thunnissen, M. & Bos, P. (2019). *Talent mobiliseren: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Tiggelaar, B. (2019). *Wie succesvol wil zijn moet vooral een beetje geluk hebben*. Soest: Tyler Roland Press.

TNO. (z.d.). *Inzicht in de verandering van werk door technologie*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020 via <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/inzicht-in-de-verandering-van-werk-door-technologie/>

Torraco, R.J. & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing – What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66 - 93.

Van Breukelen, J.W.M. & De Vries, R.E. (2011). Aan welke activiteiten van leidinggevendens hebben medewerkers vooral behoefte? Nieuwe onderzoeksresultaten en suggesties. *Gedrag en Organisatie*, 24(3), 233 – 256.

Van den Aardweg, M.A.A. (2019). *Strijd om tijd! Het perspectief van docenten in het voortgezet onderwijs op de factoren die het ontplooiën van informele leeractiviteiten op de werkplek beïnvloeden* (Master Thesis). Geraadpleegd op 18 november 2020 van https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/11584914/OWMvandenAardweg_08102019.pdf

Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R. & Van den Tooren, M. (2020). Lerende en innovatieve organisaties. Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*, 2020(4), 1 – 24.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228 – 1261.

Verhoeven, N. (2018) *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Vos, M. (2020). *Lang Leve Leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 14 oktober 2020 via <https://www.techyourfuture.nl>

Vos, M., Vries, S. de, Celant, L. en Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: de interactie tussen medewerker en leidinggevende. *Tijdschrift voor HRM*, 2017(12), 1 – 21.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66 – 85.

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587- 596.

Bijlage 1 Uitnodiging docenten

Beste ... ,

Om in februari 2021 af te studeren van de opleiding Human Resource Management, ben ik op dit moment bezig met mijn afstudeeronderzoek binnen het lectoraat Dynamische Talentinterventies (DTI). Het lectoraat DTI doet sinds 2016 onderzoek naar het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent, dit wordt ook wel talentmobilisatie genoemd. In het project waarbinnen ik participeer wordt de focus gelegd op de rol van de leidinggevende bij talentmobilisatie. De afgelopen jaren zijn er al meerdere onderzoeken uitgevoerd naar dit thema.

Als verdieping op vorig onderzoek richt ik mijn onderzoek op de rol die de leidinggevende vervult bij professionele ontwikkeling van docenten binnen Fontys Hogescholen. Heeft de leidinggevende bijvoorbeeld een stimulerende rol of juist een remmende werking gehad op de professionele ontwikkeling? Heeft de leidinggevende hier überhaupt een rol bij gespeeld? Dit zijn vragen die centraal staan gedurende mijn onderzoek.

Om antwoorden te krijgen op bovenstaande vragen ben ik op zoek naar docenten van Fontys Hogescholen die hierover met mij in gesprek willen gaan in de vorm van een interview. De onderzoeksmethode die ik daarbij hanteer is narratief onderzoek. Dit houdt in dat ik op zoek ben naar persoonlijke verhalen van docenten over het eerder genoemde thema. Deze persoonlijke verhalen zijn dan ook leidend in het gesprek.

Via mijn begeleider bij het Lectoraat, Peter Bos, heb uw naam ontvangen. Mijn vraag is dan ook of ik u zou mogen interviewen t.b.v. mijn onderzoek via MS Teams. Voor de uitwerking van de interviews zou ik graag, met uw toestemming, een geluidsopname willen maken van het gesprek. Daarbij is alle informatie die u deelt vertrouwelijk en wordt de uitwerking van het interview volledig geanonimiseerd. Dit houdt tevens in dat leden van de projectgroep van het lectoraat dus geen gegevens in zien die herleidbaar zijn tot uw persoon.

Mocht u vragen hebben dan hoor ik het uiteraard graag. Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,
Jitte Verrijdt

Bijlage 2 Toestemmingsverklaring

Toestemmingsverklaring Talentgericht leiderschap

Studenten en docent-onderzoekers van Fontys Hogescholen HRM en Psychologie (verder: onderzoekers) doen binnen het Lectoraat Dynamische Talentinterventies onderzoek naar het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent, ook wel talentmobilisatie. Huidig onderzoek richt zich op de rol die de leidinggevende vervult bij de professionele ontwikkeling van docenten van Fontys Hogescholen.

Voor dit onderzoek verzamelen we verhalen en ervaringen van docenten van Fontys Hogescholen over de rol van hun leidinggevende bij hun professionele ontwikkeling.

We verzamelen deze gegevens door het uitvoeren van interviews. We nemen het gesprek op en bewaren enkel het transcript van het gesprek. Het beeld- en/of geluidmateriaal zal worden verwijderd.

Eventuele persoonsgegevens die verzameld worden, worden zoveel mogelijk geanonimiseerd en, waar nodig, adequaat beveiligd. De onderzoekers dragen zorg voor de veilige opslag van deze gegevens. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld.

De verzamelde persoonsgegevens worden maximaal 7 jaar bewaard.

Het is mogelijk dat de verzamelde gegevens in een vervolgonderzoek van het Lectoraat Dynamische Talentinterventies hergebruikt kunnen worden. Ook in dit geval blijven de gegevens anoniem.

De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor het schrijven van publicaties. De publicaties bevatten geen enkele persoonsgegevens.

Met dit formulier vragen wij u om toestemming om uw gegevens in dit onderzoek te verzamelen, op te slaan en te gebruiken.

Met dit formulier geef ik (naam:) _____ de onderzoekers toestemming om gegevens over mij te verwerken in het kader van het onderzoek naar talentgericht leiderschap. Ik geef de onderzoekers toestemming voor de hieronder aangekruiste gegevensverwerkingen:

- ☐ **Het gebruik van mijn gegevens binnen het hierboven beschreven onderzoek middels interviews inclusief al dan niet beeld- en/of geluidsopnames.**
- ☐ **Het hergebruik van mijn gegevens in vervolgonderzoek binnen het Lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen.**
- ☐ **Het gebruik van mijn contactgegevens om mij op de hoogte te houden van dit onderzoek.**

Mijn deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Ik kan, zonder negatieve gevolgen en zonder opgaaf van redenen weigeren om aan dit onderzoek mee te doen. Ik mag mijn toestemming op elk moment intrekken. Mijn toestemming geldt alleen voor de hierboven aangevinkte en beschreven redenen, gegevens en onderzoekers.

Naam:

Datum:

Handtekening:

Bijlage 3 Instructiedocument

Dit document is opgesteld ter voorbereiding op de (narratieve) interviews die gehouden worden t.b.v. het onderzoek naar talentgericht leiderschap in opdracht van het lectoraat Dynamische Talentinterventies.

Narratief onderzoek is een onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker verhalen over een specifiek onderwerp ophaalt bij de respondent. Met andere woorden wordt de respondent dus gedurende een gesprek bevraagd naar zijn persoonlijke verhalen. Tevens zijn deze verhalen leidend gedurende het gesprek, de onderzoeker laat daarbij de respondent vrij om te vertellen wat hij wilt.

Tijdens het gesprek is het de bedoeling de onderzoeker een actieve rol aanneemt, hij wilt immers graag de verhalen van de respondent achterhalen. Hierdoor kan de onderzoeker echter wel van invloed zijn op hetgeen de respondent vertelt (Roman Garcia, Waterschoot en Luijkx, 2018).

Om voorbereid te zijn op het gesprek bestaat dit document enerzijds uit de inleiding van het interview. Het is noodzakelijk om de interviews goed in te leiden aangezien de onderzoeker gedurende het gesprek geen sturing geeft of nieuwe informatie inbrengt. De inleiding is dus het enige moment waarop de onderzoeker kan sturen.

Inleiding interview

1. Voorstellen: naam, functie en rol binnen lectoraat
2. Voorstellen van de respondent
3. Praktische zaken:

Voordat we het gesprek gaan toelichten, zou ik eerst even de praktische zaken met u door willen nemen. Met uw toestemming zal er een geluidsopname gemaakt worden van het gesprek. Aan de hand van de geluidsopname van het gesprek zal er een transcript worden opgesteld ten behoeve van de resultaten en conclusies van het onderzoek.

Uiteraard wordt het transcript volledig geanonimiseerd. Tevens zullen er ook geen tot de persoon herleidbare informatie worden toegevoegd aan het transcript en de resultaten van het onderzoek. Naderhand zal ook de geluidsopname van het gesprek verwijderd worden. Hierdoor kunt u dus vertellen wat u wilt.

Mocht er iets onduidelijk zijn in hetgeen ik vertel, stelt u dan gerust vragen.

4. Introductie lectoraat Dynamische talentinterventies + project:

Het lectoraat DTI doet sinds 2016 onderzoek naar het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent, dit wordt ook wel talentmobilisatie genoemd. Daarbij leggen wij de focus op de rol van leidinggevende bij talentmobilisatie. De afgelopen jaren hebben we al meerdere onderzoeken uitgevoerd naar dit thema. Mocht u geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van eerder onderzoek dan kunnen we u nog op enkele publicaties wijzen.

5. Introductie narratief onderzoek:

Als verdieping op vorig onderzoek zijn we in ons huidig onderzoek benieuwd welke rol de leidinggevende heeft vervuld bij de professionele ontwikkeling van docenten. Heeft de leidinggevende bijvoorbeeld een stimulerende rol of juist een remmende werking gehad op de professionele ontwikkeling. Of heeft de leidinggevende hier überhaupt een rol bij gespeeld?

Onder professionele ontwikkeling verstaan we enerzijds de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Anderzijds draait professionele ontwikkeling om de vraag of u de ruimte heeft gekregen voor waar u goed in bent en waar u energie van krijgt in het werk. Deze aspecten staan dus centraal in ons gesprek. Heeft u daar vragen over?

De onderzoeksmethode die wij hanteren heet narratief onderzoek. De keuze voor deze methode is heel bewust. Wij zijn namelijk heel benieuwd naar de verhalen die u ons wilt vertellen over het thema dat ik zojuist heb toegelicht. U kunt alles vertellen wat u van belang vindt over dit thema. Daarbij zijn uw verhalen ook leidend gedurende het gesprek en willen we zelf zo min mogelijk sturen. Dat is misschien even wennen voor u en onszelf, want interviews die we tot nu toe deden sturen we voortdurend met gerichte

vragen. Maar nu gaan we dit niet doen en geven we u zo veel mogelijk de ruimte om uw verhaal te vertellen. Het zal gedurende het gesprek wellicht voorkomen dat er een keer een stilte valt. Dit is normaal bij narratief onderzoek en u hoeft zich hier niet ongemakkelijk over te voelen. Deze stilte hoeft ook niet opgevuld te worden en ik zal dan ook geen vraag stellen ter opvulling. Ik zal u soms samenvatten of u uitnodigen over bepaalde zaken meer te vertellen maar ik zal verder geen gerichte vragen stellen. Dit is dan ook een uitnodiging naar u om zo veel mogelijk te vertellen vanuit uw eigen beleving over het onderwerp van dit interview.

Openingsvraag

U heeft waarschijnlijk al één of meer leidinggevenden gehad tijdens uw carrière als docent. Ik ben erg benieuwd naar de manier waarop u de rol van uw leidinggevende heeft ervaren op het gebied van uw professionele ontwikkeling. Kunt u me daar wat over vertellen?

Bijlage 4 Codeboom

Leiderschapsstijl

- Gebrek aan ondersteuning
- Geen controle leidinggevende
- Meewerkende voorman als leidinggevende
- weinig sturing
- Geen initiatief leidinggevende
- Initiatief leidinggevende
- Laissez-faire leiderschapsstijl
- Ruimte krijgen
- Ruimte nemen
- Relatiegerichte leidinggevende
- Ervaart leiderschapsrol positief
- Geen sturing
- Eigen initiatief wordt goedgekeurd
- Vertrouwen
- Oprechte hulp
- Beloning
- Aandacht voor interesse werknemer
- Handelen naar interesse
- Adhoc handelen
- Rol leidinggevende
- Aandacht voor werknemer
- Oprechte interesse
- Leidinggevende kennis van proactief handelen werknemer
- Verwachting
- Terechte inschatting door leidinggevende
- Zelfstandigheid werknemer
- Ontvangt weinig feedback
- Verwachting ontwikkeling door negatieve feedback
- 5 jaar niks gedaan aan trainingen
- Proactiviteit leidinggevende
- Benaderen werknemer
- Geen vraag in team
- Talenten kennen en benutten
- Beperkte aandacht voor people management
- Ruimte voor professionele ontwikkeling
- Inbreng in overleg
- Beperking ruimte
- Angst voor verandering
- Angst of weerstand
- Tegenstrijdigheid
- Te overweldigend
- Wisselingen in verleden
- Beperkte overlegcultuur
- Tegenstrijdigheid ruimte
- Bang voor overname leiding
- Beperking ruimte op verkeerde moment
- Weinig controle
- Oppervlakkig vs. Ruimte
- Visie leidinggevende
- Geen inhoudelijke inspiratie
- Vergelijking met ander instituut
- Prettig gevoel van vertrouwen
- Mindere beperking ruimte
- Andere situatie

- Kleinschaligheid
- Geen inhoudelijke rol leidinggevende
- Geen hiërarchie
- Aandacht voor professionalisering
- Kneuterig
- Stuurloos
- Richten op eigen eiland
- Vrijheid
- Initiatief werknemer wordt niet opgepakt
- Taakverdeling
- Span-of-control
- Beperkte individuele begeleiding
- Hoge mate van opportunisme
- Inzet personeel
- Opportunistische houding
- Minimale hulp startende docent
- Beperkte rol leidinggevende binnen context
- Bovenstroom vs. Onderstroom
- Opportunistische aannames
- Weinig ervaren rol
- Persoonsgebonden
- leeftijdsgebonden investering
- Omgang ouderen
- Weinig contact leidinggevende
- Tweedehands informatie
- Geen wederzijdse belangstelling voor contact
- Afwezige rol
- Positief ervaren leiderschapsstijl
- Sensitieve leidinggevende
- Inzet behoud werknemer
- Waardering
- Ervaren support
- Contactmomenten
- Negatieve ervaring leiderschap
- Belang inspirerende rol leidinggevende
- Zelf keuzes maken
- Geen prioriteit
- Geen eisen
- Denken in kaders
- Niet instituut overstijgend
- Gemiste kwaliteiten
- Meedenken
- Faciliterende rol leidinggevende
- Beperkte grensoverschrijding
- Sterke grensbeperving
- Moeilijke opdracht leidinggevende
- Behoefte medewerker achterhalen
- Ideale leidinggevende bestaan bijna niet
- Leidinggevende vaak vanuit docentrol
- Moeilijkheid ideale situatie
- Rekening houden met leidinggevende
- Eigen invloed
- Wederzijdse aanpassingen
- Voor wat, hoort wat
- Leidinggevende niet bezig met talentontwikkeling
- Zoek het zelf maar uit
- Geen actieve rol leidinggevende

- Omgang beoordelingsgesprek
- Dezelfde beloning ongeacht prestaties
- Slechte beoordeling
- Altijd beoordeeld met goed
- Verdeling opleidingsbudget
- Absurde situaties
- Inhoudelijk contact
- Online en offline contact
- Zelden tot nooit contact bij positief nieuws
- Bereikbaarheid leidinggevende
- Contact wanneer iets niet goed gaat
- Geen contact over professionalisering
- Geen aandacht voor talenten
- Gemiste kans
- Talent ontwikkelen
- Reflecteren en analyseren
- Reflectieve vermogen tijdens reorganisatie
- Georganiseerd door leidinggevende
- Interessanter en leuker werk
- Stimulerend
- Motiverend
- Leidinggevende denkt mee
- Veel mogelijkheden
- Veel meedenken
- Jonge medewerker kan makkelijk ontwikkelen
- Veel kansen
- Minder investeren in oudere medewerker
- Geen ondersteuning leidinggevende bij voorstel medewerker
- Geen investering in master
- Geen medewerking
- Laatste moment inzet opvangen
- Geen ervaren steun
- Positiever tegenover ontwikkelen
- Minder tegendruk leidinggevende
- Toestemming voor dure opleiding
- Terugdraaien toestemming
- Drukke bij MT
- Onderzoekjes verdwijnen in la
- Niet maximale halen uit personeel
- Leuke taken waar je goed in bent
- Belang benutten personeel
- Niet goed benutten personeel
- Overvragen jong personeel
- Onderuitgaan personeel
- Grote kosten organisatie
- Sturing
- Effect meedenken leidinggevende
- Bereidheid meedenken
- feedback
- persoonlijke leerdoelen
- Eerste keer vraag leidinggevende
- Kijken naar de komende jaren
- Proactief handelen leidinggevende bij jonge medewerker
- Belang leeftijd

- Investeren in jonge medewerkers
- Ouderen worden niet snel gezien
- Direct zien interesse en kwaliteiten medewerker
- Weinig professionalisering
- Geen aandacht
- Noodzaak leidinggevende
- Wisselingen leidinggevende
- Bijna jaarlijks andere leidinggevende
- Effect wisselingen leidinggevende
- Stilstaan professionalisering
- Leidinggevende op papier
- Meerdere leidinggevende voor verschillende rollen
- Onduidelijkheid door wisselingen
- Gevoelsmatig teamleiderloos
- Leidinggevende rol is 'ja' zeggen
- Toestemming vragen leidinggevende
- Meewerken met plan
- Leidinggevende denkt niet mee
- Meewerken afronding
- Geen rol aan de voorkant
- Moeilijke rol leidinggevende
- Rol tussen twee vuren
- Ondankbare rol
- Hoge verwachtingen leidinggevende
- Hulp en meekijken
- Zoeken en benutten mogelijkheden
- Zoeken naar goede structuur
- Zelfsturende teams
- Zoektocht
- Stilvallen traject / geen opvolging
- Missen strategie of beleid
- Verantwoordelijkheid zelfsturende teams
- Wisselingen team
- Niet oppakken
- Niet in beweging houden
- Kwaliteiten komen niet tot uiting
- Productie leveren
- Irritant bovenop zitten
- Geen stimulans leidinggevende

Initiatief werknemer

- Zelf uitvinden
- Initiatief werknemer
- Geen intrinsieke motivatie
- Bal i.h.v. werknemer
- Geen hulp vragen
- Baas ziet niet wat werknemer doet
- Ruimte serieus nemen
- Vrijheid creëren
- Passievere houding tijdens overleg
- Reactie werknemer
- Initiatief werknemer wordt niet opgepakt
- Werknemer steekt niet hand in eigen boezem

- Grenzeloosheid werknemer
- Weinig initiatief werknemer
- Verzoek werknemer
- Eigen perceptie
- Geen wederzijdse belangstelling voor contact
- Investering werknemer
- Faciliteert eigen bijscholing
- Comfortzone
- Vereiste proactiviteit werknemer
- Professionaliseringsuren verdwijnen in productie
- Poot stijf houden
- Aanspraak maken op professionaliseringsuren
- Ontwikkeling in organisatie
- Mogelijkheid om te doen wat je het meest leuk vindt
- Positie projectmanager (h)erkennen
- Kost veel moeite
- Ontwikkelen naar interessegebied
- Waarde voor instituut
- Sterk in schoenen moeten staan
- Interne sollicitaties
- Eigen wegen weten te bewandelen
- Intrinsieke motivatie
- Rol van medewerker
- Leidinggevende op de hoogte houden
- Rekening houden met leidinggevende
- Eigen invloed
- Wederzijdse aanpassingen
- Voor wat, hoort wat
- Eigen carrière afbakenen
- Eigenaarschap bij werknemer
- Zelf in charge zijn
- Zelf achteraan rennen
- Doorpakken werknemer
- Recht op lerarenbeurs
- Vasthoudendheid medewerker
- Niemand meer nodig hebben
- Overleg leidinggevende
- Inspanningen door medewerker

Behoeft werknemer

- Vond het geen drama
- Wil niets opgelegd krijgen
- Behoeft werknemer
- Verwachtingen
- Terechte inschatting door leidinggevende
- Zelfstandigheid werknemer
- Geen behoefte
- Negatieve ervaring werknemer
- Passievere houding
- Initiatief werknemer
- Beperking ruimte op verkeerde moment
- Gebonden aan kaders
- Zelfstandigheid/vrijheid
- Reactie werknemer

- Oppervlakkige studieochtend
- Initiatief werknemer wordt niet opgepakt
- Eenmalige certificering
- Geen hernieuwde registratie
- Belang didactiek
- Geen structurele bijscholing didactiek
- Geen behoefte master
- Ontstaan affiniteit
- Verwachting leiderschapsstijl
- Inspelen op behoefte werknemer
- Kaders vs. Vrijheid
- Negatieve ervaring trainingen
- Geen behoefte aan training
- In het diepe gegooid worden
- Verandering behoefte leiderschap
- Oog hebben voor kansen
- Irritant bovenop zitten
- Rekening houden met individuele karakters
- Kennis van individu
- Vrijheid
- Moeite met formaliteiten
- beperking
- Te weinig benutten van talenten door onderwijssysteem
- Thuis gevoel in werk
- Verbinding met organisatie
- Faciliterende rol leidinggevende
- Gevoel van trots
- Gemeenschapsgevoel
- Verbindende rol leidinggevende
- Taak leidinggevende
- Organisatie voelbaar maken
- Inspirerende rol leidinggevende
- Passie voor werk
- Eenheidsgevoel binnen organisatie
- Maatschappelijk belang
- Behoeft leiderschap ontwikkelt
- Onderdeel gemeenschap
- Missende proactiviteit
- Key positie leidinggevende
- Teamleiders oog voor hebben
- Niet ontevreden
- Up to date blijven
- Belang persoonlijke ontwikkeling
- Ideale situatie
- Behoeft aan ruimte
- Niet oordelen
- Ruimte en inspiratie
- Betrokkenheid
- Verschillende behoefte leiderschap
- Verschillende individuen
- Aansluiten bij individuele persoonlijkheden
- Aansluiten behoeftes
- Loslaten
- Vertrouwen
- Behoeft aanvoelen
- Geen behoefte aan leidinggevende
- Eigen leidinggevende zijn

- Ruimte en vrijheid
- Face-to-face contact
- Oprechte interesse
- Meedenken
- Behoefte werknemer vs. Behoefte werkgever
- Sturing
- Weerstand
- Professional kent zichzelf
- Prettige ervaring
- Afstand leidinggevende prettig
- Teleurstelling gemis stimulering en hulp professionalisering
- Leidinggevende niet meer nodig
- Zelfstandig weg vinden
- Rolgrens docentschap
- Professionalisering buiten rol docent
- Duidelijk grenzen voelen
- Heel bewust grenzen oversteken
- Regie over eigen loopbaan

Scholingsactiviteiten

- Vergoeding opleiding
- Investering werknemer
- Opleiding vergoed zonder directe meerwaarde op werk
- Geen gevolgde opleidingen
- Sinds 2 jaar opleidingen volgen
- Directe toekenning opleiding
- Krachtig signaal Fontys
- Investering Fontys personeelsontwikkeling
- Beloning
- Opleiding toekennen waardoor minder werken
- Nieuwe kennis toepassen in werk
- Aanbod scholing
- Studieochtend
- Weinig doorgang
- Kneuterig
- Geen structurele bijscholing didactiek
- Eenmalige certificering
- Geen hernieuwde registratie
- Scholing o.b.v. interesse werknemer
- Vergoeding door lerarenbeurs
- Korte cursussen
- Verwachting geen investering masteropleiding
- Ruimte krijgen
- Vergoeding in tijd
- Systematisch opleidingsbudget niet gebruiken
- Professionaliseringsuren worden opgesnoept
- Tijdgebrek
- Investering opleiding
- Verwachte bijscholing
- Aanbod cursussen
- Veel mogelijkheden
- Meerwaarde opleiding Fontys
- Uren verdeling
- Kostenverdeling
- Professionaliseringsaanbod
- Cursus of opleiding volgen

- Continue bijscholing/coaching leidinggevende
- Combinatie leren en werken pittig
- Verdeling opleidingsbudget
- Absurde situaties
- Beperking professionaliseringsmogelijkheden
- Ervaringen uitwisselen
- Mini professionalisering dag
- Georganiseerd door leidinggevende
- Best practices uitwisselen
- Veel mogelijkheden
- Veel meedenken
- Jonge medewerker kan makkelijk ontwikkelen
- Investeren in jonge medewerker
- Veel kansen
- Minder investeren in oudere medewerker
- Geen prioriteit
- Prioriteit collega's zonder master
- Geen investering in master
- Geen medewerking
- Weinig gebruik relevante kennis
- Investering in medewerker
- Toestemming voor dure opleiding
- Terugdraaien toestemming
- Beperkt opleidingsbudget
- Weinig facilitering scholing
- Verandering werkveld
- Verandering benodigde competentie
- balans behoefte medewerker vs. Werkgever
- Wensen organisatie
- Belang leeftijd
- Ouderen worden niet snel gezien
- Professionalisering buiten rol docent
- Duidelijk grenzen voelen

Organisatiebeleid

- Geen serieuze gesprekscyclus
- Vereiste BKO registratie
- Eis organisatie
- Geen initiatief leidinggevende
- Formele gesprekscyclus
- Investering Fontys personeelsontwikkeling
- Afspraken professionalisering
- Feedback leidinggevende
- Organisatiecultuur
- Belang didactiek
- Geen structurele bijscholing didactiek
- Eenmalige certificering
- Geen hernieuwde registratie
- Tegenstrijdigheid
- Hoge verantwoordelijkheid vs. Weinig vrijheid
- Te veel formaliseren
- Doorgeslagen bureaucratisch denken
- Te weinig benutten van talenten door onderwijssysteem
- Denken in kaders
- Niet instituut overstijgend
- Weinig instituut overstijgend werken

- Ruimte voor leidinggevende van bovenaf
- Onderwijssysteem veranderen
- Ruimte krijgen
- Invloed directie
- Doorwerken gehele organisatie
- Afwerken checklist
- Kansen door reorganisatie
- Belang benutten personeel
- Organisatiebelang
- Personeel in de gaten houden
- Moeilijke rol leidinggevende
- Rol tussen twee vuren
- Ondankbare rol
- Hoge verwachtingen leidinggevende
- Denken in kaders
- Beperkte ruimte
- Geen strategisch HR medewerker
- Geen plan voor doorgroeimogelijkheden
- Niet op strategisch niveau meedenken
- Rolgrenzen leidinggevende
- Hoge verwachtingen leidinggevende
- Geen expertise van HRM bij zoektocht
- Enkel uitvoerend HR
- Missen strategisch HR adviseur
- Transitie domein
- Beweging
- Teveel afstand HR
- Weinig ondersteuning HR
- Volgens HR boekjes

Rol overige actoren

- Ondersteuning collega's
- Feedback studenten
- Rol inzetcoördinator
- Feedback collega's
- Collega's helpen
- Informele leeractiviteiten
- Adhoc handelen
- Niet aanspreken
- Goede samenwerking collega's
- Omgang collega
- Invulling mentorschap
- Onvoldoende begeleiding
- Stimulans collega's
- Bevestiging interesse werknemer
- Bewustwording eigen sterktes
- Betere beoordeling door collega's
- Zelfstandigheid collega's
- Invloed eerste werkgever
- Juiste mensen op juiste tijdstip
- Dingen gebeuren vanzelf
- Niet alles kan formeel georganiseerd worden
- Invloed externe opdrachtgevers
- Invloed familie
- Invloed directie
- Invloed rijksoverheid

- Afhankelijk van systeem
- Inzet lectoraat
- Gebruik maken van kennis in organisatie
- visie collega's
- Geïnspireerd raken
- Invloed collega's
- Steun collega's
- Belang van team
- Ondersteuning team
- Verbinding team
- Stimulans door lector
- Traject ontdekken talent
- Inside discovery profiel
- Zelfsturende teams
- Invloed directeur op instituut
- Weerslag directeursstijl
- Invloed door hiërarchie

Ideaalbeeld

- Ideale situatie
- Nieuwe kennis toepassen in werk
- Ontwikkeling door feedback
- 360 feedback
- Collega's helpen
- Beperkte rol leidinggevende binnen context
- Faciliterende rol
- Zelfsturende teams
- Belang aandacht bij ontwikkelen
- Belang derde bij ontwikkeling
- Match interesse en behoefte organisatie
- Aandacht voor interesse werknemer
- Faciliterende rol
- Aansturing team
- Delegeren
- Verdeling opleidingsbudget
- Realistisch vs. Opportunistisch
- Realistische investering werknemer vs. Werkgever
- Ondersteuning collega's
- Teamverantwoordelijkheid
- Rol MT
- Visiestuk professionalisering
- Faciliterende rol MT
- Initiatief team
- Afhankelijkheid
- Budgetten
- Beleid
- Match organisatie
- Controlerende functie leidinggevende
- Stimulerende rol leidinggevende
- Tips
- Meerwaarde Fontys en werknemer
- Expertise als uitgangspunt
- Kijken naar toekomst
- Inzet professionaliseringsuren
- Verantwoordelijkheid deskundigheid neerleggen bij docent
- Vertrouwen
- Leidinggevende moet loslaten en vertrouwen

- Vertrouwen in deskundigheid docent
- Loslaten
- Accepteren
- Moeilijkheid ideale situatie
- Continue bijscholing/coaching leidinggevende
- Moeilijke rol leidinggevende
- Ruimte voor leidinggevende van bovenaf
- Onderwijssysteem veranderen
- Ruimte krijgen
- Invloed directie
- Ideaalbeeld leidinggevende
- Doorwerken gehele organisatie
- talentgesprekken
- Leidinggevende vormgeven aan proces
- Talentsturing
- Veel te leren
- Duurzame inzet personeel
- Toekomstgericht
- Niet het juiste personeel in huis vs. Bijscholing waardoor personeel bezig over juiste competenties
- Valt winst te behalen
- Leven lang leren stimuleren
- Taak van hogeschool
- Personeel in beweging stimuleren
- Kijken naar personeelsbestand
- Gebruikmaken personeel
- Op hoogte zijn
- Noodzaak invloed leidinggevende
- Verschraling functie

Overige factoren

- Vermeende professionele autonomie
- Professionele autonomie vs. Professionele autografie
- Invloed corona
- Ervaring leeftijdsgebonden
- Beperkingen door verwachtingen/systeem
- Te veel hokjesdenken
- Negatieve invloed corona
- Aandraaien duimschroeven
- Doen wat niet leuk is
- Situatieverandering corona
- Invloed bovenaf
- Productie draaien
- Financiële keuzes
- Tijdgebrek
- Geen prioriteit
- Tijdsgebrek
- Koehandel
- Onderhandelen over takenpakket
- Aandacht voor interesse werknemer
- Afschaffing functioneringsgesprekken
- Geen gesprek
- Weinig professionaliseringsmogelijkheden corona
- Overlevingsstand
- Overleven
- Te druk om na te denken over professionalisering

- Niet hoog op to do lijstje
- Beperkt aantal functieschalen
- Lastig om te blijven groeien
- Aan je taks zitten in salaris
- Wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden?
- Kijken naar mogelijkheden buiten docentschap
- Lange termijn geboeid blijven
- Docentschap niet meer uitdagend
- Beperkte hoeveelheid taken naast docentschap
- Verloop door beperkte doorgroeimogelijkheden
- Verloop talentvolle mensen
- Beperkte taken naast docentschap
- Lastige context

Bijlage 5 Transcripten

In deze bijlage zijn alle verbatim uitgewerkte interviews in de vorm van transcripten terug te vinden. Daarnaast is ook het proces van coderen opgenomen in de transcripten.

Transcript Respondent A

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Kun je mij daar iets over vertellen?	Ja dat is een hele goeie ik zit even te denken ik heb een, twee, drie leidinggevend en nu gehad in de afgelopen 9 jaar dus dat valt mee he? Drie totaal verschillende leidinggevend en dus dat is ook wel grappig als ik even naar stijlen kijk. Euhm en als het dan gaat over professionalisering he dus en je ontwikkeling daarin kijk ik kwam natuurlijk uit het bedrijfsleven binnen dus ik wist veel ik had nog nooit lesgegeven ik ben ook een beetje euhm bleu binnen komen vallen zeg maar. Euhm ik was ook niet de eerste keus haha om het grappig te maken. Want ik had gesolliciteerd en toen werd ik gebeld, maar dat is wel belangrijk om je te realiseren, ik had gesolliciteerd dus ik had zitten denken thuis oke ik wil niet meer door in het bedrijfsleven ik werkte 60 uur in de week en ik wilde eigenlijk een betere work-life balance. Nu weet ik dat moet je niet naar het onderwijs maar toen dacht ik he dus ik had ook zitten bedenken wat vind ik dan leuk? Nou in mijn werk vond ik coachen en mensen verder brengen vond ik heel leuk en dat vond ik wel bij onderwijs aanpassen dus met dat in gedachte had ik overwogen (...) gaan geven op de middelbare school of naar hbo kijken. Toen keek ik naar mijn eigen middelbare school kinderen en toen dacht ik nou laten we dat niet doen want dan moet ik ook met ouders door een deur enzo en dat gaan we toch maar niet doen ik heb in België op school gezeten en daar gaat het anders dan in Nederland zal ik maar zeggen. Ja dat is een stuk strenger dus toen dacht ik nou hbo is leuk dan werk je ook met oudere jongeren en euhm heb je niet met ouders te maken, heb je te maken met meer gemotiveerde studenten daar ben ik ook een klein beetje van teruggekomen. Niet dat dat voor iedereen geldt he maar ik had wel		

	verwacht dat daar meer sturing al in gezeten zou hebben. Euhm lang verhaal kort ik besloot hbo ik heb in eerste instantie wel naar (...) opleidingen gekeken omdat ik dacht ja dat is uiteindelijk mijn vak maar toen kwam ik bij (...) terecht voor een vacature die wel paste bij wat ik interessant vond. Leuk gesprek gehad maar ik kreeg een telefoontje van nou we vinden je heel geschikt maar we hebben een andere kandidaat die heeft al ervaring maar die vinden we, dat is mijn vertaling, vinden we veiliger. Euhm dus we gaan met die kandidaat verder nou prima ja wie ben ik om daar wat van te vinden dus ik heb toen ook gezegd van nou heel veel succes en mocht je er niet uit komen met de onderhandelingen dan bel me gerust want ik ben nog steeds heel geïnteresseerd. Dat is een soort standaard antwoord dus ik was prettig verrast toen ik 2 weken later gebeld werd met toen jij zei bel me gerust, meende je dat want we komen er niet uit en we willen eigenlijk heel graag jou aannemen.		
Oh, ja			
	Nou dat meende ik inderdaad dus tof alleen dat toen werd ik gebeld toen ik op vakantie was dus dit was echt euh eind juli/begin augustus ergens schat ik in.		
Och jeetje, ja			
	Dus ik ben teruggekomen en ik ben denk ik 2 weken voordat het schooljaar begon of een week daarvoor ben ik binnen komen vallen en euh ja dit zijn de vakken die je gaat geven, ga maar.		
Zo, jeetje.			
	Ja dus weinig ondersteuning daarin, ik moest echt alles uitvinden hoe het rooster werkte welke lestijden er waren, wel warm ontvangen. He (...) is een relatief zeker toen een relatief klein team en heel hecht en er was ook wel een collega die euh uit zichzelf zeg maar mij een beetje onder de hoede nam maar er zat niet echt een goed he een inwerkprogramma of euhm nee helemaal niet. Ik heb het echt zelf uit moeten vinden. Dan had ik wel al wat ervaring en ben ik ook niet zo flauw dus ik vond dat niet een euh een	Gebrek aan ondersteuning Ondersteuning collega's Zelf uitvinden	Leiderschapsstijl Rol overige actoren Initiatief werknemer Behoeft werknemer

	drama verder. Maar ik kan me voorstellen dat dat mogelijk voor andere mensen anders was dus als het gaat even he over ik heb ook het gevoel dat er niet zo heel erg goed op werd gelet of wat ik deed allemaal wel goed ging, maar goed ik zit er nu nog dus het zal wel goed gegaan zijn. Haha.	Vond het geen drama Geen controle leidinggevende	Leiderschapsstijl
lacht			
	Dus die docent die leidinggevende die ik toen had heb ik niet ik ik mocht hem heel graag begrijp me niet verkeerd maar hij was echt een meewerkende voorman. Hij gaf zelf les en hij regelde wel hij hield wel een hoop shit bij ons weg om het zo maar te zeggen maar wij werden ontzettend vrij gelaten. Weinig sturing, ik heb volgens mij nooit echt serieuze, ja je moet bij Fontys wel dat weet je ondertussen al he, je moet wel gesprekken voeren maar die stelden niet zoveel voor met deze eerste leidinggevende. Euh had ik geen last van overigens want ja je hebt ook feedback van studenten en die vond ik eigenlijk spannender en natuurlijk praat je wel met collega's en dan hoor je krijg je ook wel wat feedback en dat vond ik ook prima dus ik had dat ook niet nodig. Ik heb toen wel als het gaat over professionalisering ik moest natuurlijk wel de BKO doen want ik had helemaal geen ervaring maarja goed dat was een soort standaard ding en die heb ik ook gedaan prima dat was gewoon een dat euh een jij moet dit doen dus have fun. En toen heb ik er verder eigenlijk niks bij gedaan in zijn algemeenheid euh ben ik nooit door een leidinggevende, is me nooit door een leidinggevende verteld dat ik iets specifiek moest doen.	Meewerkende voorman als leidinggevende weinig sturing Geen serieuze gesprekscyclus Feedback studenten Feedback collega's Vereiste BKO registratie Eis organisatie Geen initiatief leidinggevende	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid Rol overige actoren Organisatiebeleid Leiderschapsstijl
Überhaupt niet of alleen bij die eerste leidinggevende?	Überhaupt niet, nee. Nou ik jok een heel klein beetje dat is dan niet zo zeer opleiding ik heb wel 1 keer gehad dat me een coach aangeboden was euhm omdat het zo ontzettend druk was en met een coach ook dan zou kunnen begrijpen wat ik ander dus dat is ook wel persoonlijke ontwikkeling dan he maar ik heb drie gesprekken gehad en toen dacht ik ja hier heb ik niks aan *lacht*. Dit brengt me niet, ja het had me wel wat	Initiatief leidinggevende	Leiderschapsstijl

	inzichten gegeven maar dat waren nou geen inzichten die ik niet zelf euh, dat was niks nieuws zeg maar. Maar ik ben ik heb geen van de drie leidinggevendenden heeft mij euhm echt bewust gezegd van joh, behalve dan die BKO maar dat is een must, heeft niemand gezegd joh weet je wat interessant zou kunnen zijn. Ik ben altijd degene geweest, de dingen die ik gedaan heb zijn altijd zaken geweest waarvan ik zei die wil ik graag doen.	Geen initiatief leidinggevende Vereiste BKO-registratie Initiatief werknemer	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid Initiatief werknemer
Oke dus als ik het goed begrijp je hebt nou iets verteld he over je eerste leidinggevende daarbij gaf je mooi de context van je bent in eerste instantie ben je eigenlijk afgewezen, was er een andere kandidaat, maar toen eigenlijk aangegeven van goh maar ik ben er nog steeds he en dat was positief en toen ben je wel aangenomen maar je ervaarde op dat moment zeer weinig ondersteuning vanuit je leidinggevende want die was eigenlijk meer een meewerkende voorman dus eigenlijk gaf je aan he ik werd heel erg vrijgelaten.	Ja.		
Dus eigenlijk gaf je aan van er was niet echt een inwerkprogramma, weinig sturing en de gesprekken die dan gevoerd werden stelden ook weinig voor?	Ja.		
En dan was het ook wel he de de feedback van studenten en en collega's was dan wel belangrijker en ja?	Ja en sowieso ik vind bij ons team en ik weet niet of dat bij Fontys meer is maar zoals ik het ervaar is de leiderschapsstijl van alle 3 mijn managers is relatief ja nou ja laissez-faire nouja bij de eerste	Laissez-faire leiderschapsstijl	Leiderschapsstijl

	leidinggevende was het echt laissez-faire van zo nou ja ik hoor het wel als er wat is. Mijn tweede leidinggevende was uit zichzelf wat blauwer laat ik maar zeggen, wat meer taakgericht. Euhm maar ook die heeft me altijd wel veel ruimte geboden of misschien heb ik het genomen en kreeg ik het dat kan ja dat zou je aan hem moeten vragen. En ook nu nog ik heb nu een leidinggevende die ook weinig taakgericht is en vooral heel erg op relatie zit. Euhm wat ook prima is ik denk dat docenten ook lastig taakgericht aan te sturen zijn. Dus we zijn best wel hele eigenwijze mutsen daarin denk ik. Zou ook voor mij een reden zijn om niet.. om heel ongelukkig te worden he. Ik weet niet of je wel eens gehoord hebt hoe het bij de Avans werkt, die is veel centraler. Als je daar les gaat geven dan wordt vooraf door de docent of onderwijskundige wordt een module ontwikkeld en als je dan les gaat geven dan krijg je het pakket met dit wordt de toets en dit zijn de sheets en dit is de verplichte *onverstaanbaar* Ga de lessen maar geven. Daar heb je relatief weinig zelf invulling te geven. Euhm en dat is daar zou ik bijzonder ongelukkig van worden en dat is bij Fontys veel minder. Heeft ook nadelen hebben we nu last van want iedereen zit zijn eigen dingetje te verzinnen en moeilijk om nu dingen te veranderen omdat niemand eigenlijk zin heeft om van bovenaf te horen wat ze moeten doen dus dat brengt ook wel dingen met zich mee. En dat betekent dus ook euh dat dat mijn leidinggevend en eigenlijk nooit gestuurd hebben waar ik me in moest ontwikkelen. Ik misschien is dat ook wel omdat ik geen echte problemen had ofzo misschien als ik euh heel veel ruzie had met m'n collega's of euh haha een anger management issue met studenten had dan was ik misschien wel gestuurd maar nee ik heb eigenlijk nooit te horen gekr even los van puur feitelijke cur he voor de (...) is er wel een keer een training geweest die ik moeste volgen gewoon omdat je je kennis je juridische kennis moet je up to date maken maar daar hebben we het nu denk ik	Ruimte krijgen Ruimte nemen Relatiegerichte leidinggevende Ervart leiderschapsrol positief Wil niets opgelegd krijgen Geen sturing Geen initiatief leidinggevende Eis organisatie	Leiderschapsstijl Behoeft werknemer Leiderschapsstijl Organisatiebeleid
--	--	---	---

	minder over denk ik. Van de andere kant als ik kwam met ik wil dit graag doen om mezelf te ontwikkelen euh dan was daar ook heel veel begrip en ruimte en mogelijkheid voor. He dus ik ik heb een euhm een (...) opleiding voor (...) gedaan dat is een traject van een jaar dat is best een pittige opleiding was dat en die heeft Fontys ook betaald en daar heb ik tot op zekere hoogte ook ruimte voor gekregen. Ik heb wel een gedeelte van de tijd heb ik zelf betaald zal ik maar zeggen met DI en vakantie en euh euhm maar daar heeft Fontys best wel een forse bijdrage aan geleverd dus dat vind ik wel heel.. en dat hadden ze niet gehoeven kijk ik zet dat ook wel gedeeltelijk in in de opleiding eeuuhm maar het was niet direct iets wat ik nodig had om mijn werk bij fontys te kunnen doen. Dus die ruimte heb ik die ervaar ik wel bij Fontys.	Ruimte krijgen Werkgever vergoed opleiding Investering werknemer Opleiding vergoed zonder directe meerwaarde op werk	Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten Scholingsactiviteiten
Oke dus eigenlijk zeg je enerzijds wordt er nooit vanuit een leidinggevende direct gevraagd van zou je iets willen ontwikkelen of daar zijn ze niet echt mee bezig misschien wel, maar als je dan zelf met naar ze toe komt van ik zou iets willen doen dan krijg je wel veel ruimte en mogelijkheden om daar ook invulling aan te geven?	Ja. ja en als je het nu zo samenvat, kijk we hebben natuurlijk die gespreksformulieren he die die euhm ja elke keer heet het weer anders ik noem het maar gewoon even euhm een eeuuhm eeuuhm ja niet een beoordeling want dat is heel maar eenzijdig.	Formele gesprekscyclus	Organisatiebeleid
Functionerings euh..?	Ja functioneringsgesprek, hoe noemen ze het nou toch ook alweer? Ontwikkelge.. nou een functioneringsgesprek waarbij je afspraken maakt over dit ga ik leveren de komende periode en daar zit ook bij aan opleiding wat ga je doen dus de vraag wordt wel altijd gesteld. Euhm maar daar is eigenlijk nooit een opmerking vanuit de leidinggevende gekomen van goh he ik je zou dat kunnen doen of ik wil dat je dat gaat doen. En ik heb de eerste paar jaar heb ik ook geen opleidingen gedaan omdat ik eigenlijk vooral ik denk nou laat ik eerst maar eens een	Formele gesprekscyclus Geen initiatief leidinggevende Geen gevolgde opleidingen	Organisatiebeleid Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten

	goeie docent worden he voordat ik mijn vinger opsteek en dan ging het ook gewoon voorbij dan zei ik neuh ik hoef geen opleiding en dan gaat het goed zo en dan was het ook gewoon gelijk oh oke prima. Euhm ja. Het is eigenlijk pas de laatste zeg maar 2 jaar denk ik dat ik inderdaad want ik heb ik heb die opleiding voor (...)opleiding heb ik gedaan en ik heb afgelopen jaar heb ik een training gedaan, was ook een langer durende training voor (...). Euhm ja (...) is trouwens een ontzettende gave opleiding van (...).	Sinds 2 jaar opleidingen volgen	Scholingsactiviteiten
Oke, ah.	Euhm en dat was wel vanuit de he euh jongens het is zo druk en ik ik moet zien dat ik de balans kan houden daar heb ik extra ondersteuning bij en dat was ook gelijk geen enkel probleem en dat mocht ik gaan doen.		
Oke dus maar dat was dan ook wel iets euh waar jouw interesse dan lag?	Ja was ook op mijn eigen he, ik had zelf zitten verzinnen oke ik heb hier veel last van ik vind dat moeilijk euh ik wil blijven staan, er heeft ook privé is er het een en ander aan de hand wat het moeilijk maakt daar kan Fontys natuurlijk niks aan doen maar ja ik wil wel alles eraan doen om te zorgen dat ik blijf staan en dit was een training waarvan ik zei ja ik denk dat dit me heel veel gaat brengen om te blijven staan nou ja daar hoef je dan niet eens dat is niet eens een discussie of een heen en weer euh dat was dan gelijk ja nou oke dat kan dus dat is wel heel top.	Initiatief werknemer Directe toekenning opleiding	Initiatief werknemer Scholingsactiviteiten
Oke dus daar is dan geen discussie wordt daar dan opgeleverd en dan kan het vaak gewoon euh.?	Ja. ja en ik weet natuurlijk niet helemaal ik ik weet niet hoe dat proces werkt dus ik neem aan dat euhm mijn leidinggevende gewoon een potje heeft en dat die verzamelt wat iedereen wil doen en dat als het potje leeg is had ik misschien te horen gekregen ja sorry je bent de volgende keer de eerste die aan de beurt is maar blijkbaar zat er nog geld in en mocht ik het dus doen ja zo kan ik me voorstellen dat het proces gegaan is. Dus euhm		
Oke.	Ja. Dus als ik het probeer samen te vatten voor je, ik heb niet het gevoel dat er heel actief gekeken wordt als het gaat over opleidingen volgen van goh weet je dit dit is wat je zou moeten doen maar er staat, wordt	Geen initiatief leidinggevende	Leiderschapsstijl

	heel erg meegedacht en positief gereageerd als je zelf met een voorstel komt.	Eigen initiatief wordt goedgekeurd	
Oke dus eigenlijk wat ik je heel erg hoor zeggen is eigenlijk een beetje tegenstrijdig enerzijds wordt er niet echt naar gevraagd dus dat is niet echt heel erg proactief vanuit de leidinggevende maar als je zelf proactief bent dan is er heel veel mogelijk en wordt er eigenlijk ook wel enthousiast op gereageerd of ja goed op gereageerd?	Ja jawel ja ja. ja en vooral en wat daarbij vooral opvallend is is dat de opleidingen die ik heb mogen doen en die ik heb voorgesteld bijvoorbeeld zo'n (...) nou oke daar zit dan nog wel een directe link he want dat is echt in de categorie he dat gaat me helpen om te blijven staan als ik omval kost ik jullie veel meer zeg maar maar die (...) opleiding en daar ben ik ook eerlijk over geweest dat was ook mijn intentie om uiteindelijk gedeeltelijk he om een dag minder te gaan werken en mijn eigen (...) te gaan starten nou dat is nou met covid allemaal een beetje ik ben er wel mee begonnen maar ik heb dat even stop gezet omdat ik vind dat ik school nou moet helpen. Euhm en daar ben ik wel helemaal open over geweest en dat was ook geen probleem dus als je het hebt over he niet niet heel erg narrow kijken wat levert het het bedrijf op, Fontys lijkt wel mijn leidinggevende in ieder geval geeft mij het gevoel dat ze oprecht mij mezelf willen laten ontwikkelen om me zo gelukkig te houden zal ik maar zeggen en niet om he het is niet euhm. Euh ja ik wil een opleiding doen euh omdat ik de laatste kennis moet hebben om mijn vak te kunnen doen, nee ik wil mezelf ontwikkelen en wat ik daar uit haal zal ik wel ook bij mijn lessen naar voren brengen maar in eerste instantie is het vooral voor mezelf.	Opleiding vergoed zonder directe meerwaarde op werk	Scholingsactiviteiten
Oke dus als je daar eerlijk in bent en ze weten dan eigenlijk dat het niet 1 op 1 puur en alleen voor hun hoe noem je dat toegevoegde waarde heeft dan laten ze je ook nog daarin vrij en bieden ze daar in kansen?	Ja, ja, ja. even heel platgeslagen en dan moet je even voorzichtig zijn maar he bij wijze van spreken als ik zou zeggen ik wil een euh ik wil een cursus bergbeklimmen doen want ik denk dat me dat heel erg gaat onthaasten en dan zou ik bij wijze van spreken daar dat nog mogen doen misschien wel. Dat is wel een extreem voorbeeld maar dat gevoel heb ik dat daar dat is in ieder geval bespreekbaar laat ik het zo zeggen en dat vind ik wel een heel krachtig signaal van Fontys hoor. Dat zie je in het bedrijfsleven is dat toch vaak wel anders daar wordt toch altijd wel heel snel de afweging gemaakt van ja is wat levert het op voor het bedrijf en	Opleiding vergoed zonder directe meerwaarde op werk Krachtig signaal Fontys	Scholingsactiviteiten

	is het een goede investering? He en wat gaat hij ons weer opleveren terwijl bij Fontys wat meer het bewustzijn lijkt te zijn dat mensen die graag ergens in willen ontwikkelen dat die zich gelukkiger voelen en dat dat op zich al genoeg winst is zal ik maar zeggen.	Investering Fontys personeelsontwikkeling	Scholingsactiviteiten Organisatiebeleid
Dus eigenlijk wordt er euh heel erg waarde aan gehecht dat jij je ontwikkelt en dat jij dingen doet die je leuk vindt ongeacht of dat direct euh van toegevoegde waarde is voor hun dat er meteen investering is in het bedrijf maar meer dat de mens dan dat jij als medewerker centraal staat?	Ja dat gevoel heb ik er in ieder geval erg aan over gehouden en misschien ja weet je ik ben zelf (...) geweest dus voordat ik met een opleiding een voorstel ga heb ik natuurlijk zelf ook al wel die check gemaakt en gedacht ja durf ik dit nu wel aan mijn leidinggevende te vragen want euh he what's in it for them zal ik maar zeggen. Dus misschien komt dat ook wel omdat ik zelf die check heb gemaakt, ik.. het zal wel interessant kunnen zijn om eens te kijken of er een soort protocol is wat ik dus niet ken want ik ben geen leidinggevende bij Fontys wat ik dus niet.. ja dat heb ik dus nooit gevraagd is wel interessant he hoeveel vrijheid hebben leidinggevend en om te kiezen en wat voor protocol hebben ze vanuit HR meegekregen ik heb geen idee.		
Zou ik zelf ook zo niet weten hoor, nee.	Nee. Ik heb in zijn algemeenheid het gevoel dat bij Fontys HR erg op afstand staat. Teveel op afstand.	Teveel afstand HR	Organisatiebeleid
Bedoel je echt de dienst P en O dan?	Ja.		
En kun je dat toelichten waarom je dat gevoel hebt?	Nou dat heeft niet direct met dit onderwerp te maken maar wat ik wel heb gezien is dat dat als in ons team iets spannends gebeurt dus mensen langdurig ziek bijvoorbeeld of euh toen ik net in dienst was was er iemand die niet goed functioneerde en toen heb ik mijn leidinggevende op een gegeven moment gezegd joh kunnen we even praten want jullie je bent nou een paar dingen aan het doen die niet handig zijn dat gaat Fontys potentieel heel veel geld kosten. Kun je niet met je HR adviseur een keer gaan praten maar die ja in hoeverre dat dat waar is kan ik natuurlijk niet helemaal zeggen maar hij zegt ja nee ik heb gewoon te horen gekregen dat ik he dus hij was heel erg dingen zelf aan het oplossen en kreeg daar heel weinig ondersteuning in en dat vond ik wel	Weinig ondersteuning HR	Organisatiebeleid

	spannend maar dat staat even los van jouw onderwerp.		
Ja dat is even inderdaad.	En ik kan me dus ook voorstellen dat mogelijk bij het beslissen zeg maar het verdelen van het geld dat daar ook weinig sturing in zit. Wat als het over opleiding gaat niet per definitie fout is he. Afbreukrisico is natuurlijk niet euh..		
Nee nee maar het kan dus zijn dat het daardoor die vrijheid zeg je dat het dan is juist doordat HR dan misschien iets verder een grotere afstand heeft tot de leidinggevende dat er daardoor ook meer vrijheid is in dit soort situaties.	Ja. ja en dat kijk een leidinggevende zou natuurlijk ook kunnen kiezen dat ie zegt ja ik euhm je je een leidinggevende kan het toestaan van een opleiding ook gebruiken om iemand te belonen die die een hoge inzet heeft en die het goed doet in het team en hij zegt nouja weet je het gaat me niks opleveren maar dit is een soort bonus voor die medewerker. Ik heb het in ieder geval ervaren he het feit dat ik ik heb twee trainingen voorgesteld en die heb ik allebei mogen doen euhm ik heb dat heel erg ervaren als euh vertrouwen krijgen euhm en en het oprecht helpen om mensen die zich willen ontwikkelen om dat waar te kunnen maken.	Vertrouwen Oprechte hulp	Leiderschapsstijl
Ja dus als je kijkt echt uit jouw ervaring heb je dus 2 opleidingen voorgesteld die heb je allebei toegezegd gekregen en daarbij ervaar je dus heel erg het vertrouwen van uit je leidinggevende in jou en dat ze oprecht willen helpen in jouw ontwikkeling?	Ja, ja. en ik heb dat ook eigenlijk wel een beetje als een soort beloning ervaren, misschien omdat ik vanuit mijn dat ik het niet voor de hand liggend vind dat je een medewerker een opleiding laat doen die potentieel er toe leidt dat ie van fulltime naar vier dagen gaat ja dat was voor mijn bedrijfs (...) brein wel een lastige zeg maar maar ik hou wel heel erg van openheid en eerlijkheid dus ik vond dat belangrijk om dat wel te benoemen bij aanv van te voren al. Ja ik zou het heel lullig vinden als mijn leidinggevende zou zeggen van ja ik vind het goed mag je doen en dan heb ik de training gedaan de opleiding en dan zeg ik daarna oh ja en dan ga ik nu.. dat voelt voor mij niet oke. Het feit dat als je dat dan eerlijk vertelt dat het toch gedaan wordt ja dat vind ik wel dat vond ik wel heel erg vertrouwen naar mij uitspreken zeg maar en dat voelde ook wel echt als een beloning euh ja wat dat betreft zeker. Als je het euhm he vanuit jouw onderzoek naar die dynamische talentinterventies dan denk ik wel euh ik denk dat als ik de opleiding was	Beloning Opleiding toekennen waardoor minder werken Vertrouwen Beloning	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl

	geweest als ik mijn leidinggevende was geweest dat ik wel had geprobeerd actiever had geprobeerd om wat ik uit die training heb gehaald om de cirkel te sluiten van nou oke en waar ga jij dit nu.. oke hoe heb je dit ervaren hoe heb je dit gedaan oke hartstikke tof. En waar zet je het nu in en wat hoe kunnen wij als opleiding nou iets creëren waar wij jouw nieuwe kennis gaan instellen?	Nieuwe kennis toepassen in werk	Scholingsactiviteiten
Ja. ja dus eigenlijk zeg je van daar daar juist dat stukje van meer meer waar ga jij dit nu inzetten bij ons had wel meer gemogen zeg maar dat is dan heb je niet echt ervaren laten we het zo zeggen?	Ja en dat is niet ik ik heb daar geen last van.		
Nee maar als or..	Euuh maar het was misschien voor de opleiding want ik heb als ik het goed begrijp die dynamische talentinterventies waar jij onderzoek naar doet gaat ook over wat doen leidinggevers nou om mensen in te zetten op de plek waar ze het beste zijn zeg maar toch ook?		
Ja, ja in principe wel want het is natuurlijk je wil ontwikkelt je talent wat jij heel erg duidelijk hebt gezegd maar je moet ook het benutten als organisatie zijnde inderdaad ja dat is wel ook het stukje waar wij naar kijken ja.	Ja. dus het het zou logisch zijn als je het in een soort PDCA cirkel zou zetten zou het heel logisch zijn dat als iemand dan een opleiding heeft gedaan dat je als leidinggevende nog eens gaat zitten van goh en hoe heb je het nou ervaren en wat tof, heb je nieuwe inzichten? En wat betekent dat nou en hoe hoe euuh ja hoe zie je dat in je huidige werk dus zijn er vakken die je juist meer zou willen gaan geven of die je zou willen ontwikkelen of zou je workshops willen doen? ja wat is wat is de betekenis van je van de nieuwe kennis hoe past dat in je werk zal ik maar zeggen. En dat ik denk dat dat wel een vraag is die je eigenlijk zou moeten stellen en het antwoord kan dan ook zijn oh nouja eigenlijk gewoon niet haha dat kan ook he. Euuh maar ik ja het maakt het wel interessant zal ik maar zeggen. Omdat euuh ja dan is het niet zo'n open einde. Overigens wordt bij ons nu wel ja er is een beetje een nieuw *praat met hand voor de mond, onverstaaanbaar* aan het ontstaan	Ideale situatie Nieuwe kennis toepassen in werk	Ideaalbeeld

	over de inzet enzo dat is altijd een drama. Weet jij hoe dat werkt euhm ongeveer grofweg? Het is niet dat iedereen.. ja daar wordt elke elke keer elk semester wordt er weer gekeken wie geeft welke vakken?		
Oh dat is niet zeg maar dat je dat een keer toegewezen krijgt en dat je dat dan voor langere periode blijft doen?	In de praktijk vaak wel, maar euhm wat wat er wat er gebeurt bij ons is dat de coördinatoren die vragen docenten aan. Die zeggen oke ik heb voor de komende periode heb ik euh (...) en (...) en (...) en blabla. En daar wil ik graag die en die docenten op zetten en sommige dingen zijn heel logisch he wat ik al zei we hebben 1 docent die (...) geeft bij ons, die draait automatisch de (...) dingen. Het zou natuurlijk heel raar zijn dat omdat ik dat leuk vind dat ik dat overneem en dat hij denkt en dan dat hij dan weer iets nieuws moet gaan he.. dat is niet handig. Maar wat er in de praktijk gebeurt is dat euh bepaalde docenten die worden overvraagd dus die staan voor veel te veel vakken en dan moeten er keuzes gemaakt worden dus soms geef ik een vak wel en soms niet, dat is afhankelijk van wat er speelt. Euhm en wat ik heel leuk vind wat er nu gebeurt vanaf dit jaar is dat aan mij niet alleen gevraagd wordt is van hoe ziet je inzet eruit? Ben je nog van plan om vrij te nemen of en he dat soort dingen. Maar dat er ook wordt gezegd wat vind je heel leuk om te doen? wat wil je absoluut niet meer doen?	Aandacht voor interesse werknemer	Leiderschapsstijl
Oke.	Euhm en dat zijn wel dat is wel heel erg leuk he want soms heb je ook bijvoorbeeld ik geef het vak (...) in de propedeuse, dat heb ik vanaf jaar 1 gedaan. Drama vak dat is echt oooh heel veel nakijkwerk, trekken aan een dood paard, moeite om euh weet je het is heel logisch dat nieuwe eerstejaars studenten dezelfde fouten maken maar als je voor de negende keer dezelfde fouten ziet, ik ben daar niet zo geduldig in. Dus ik heb nu, ik vind het al een tijdje niet meer zo leuk, maar ik heb nu echt gezegd ik ga het volgend jaar niet he dus komend semester ik ga het niet doen, niet. Ik ga geen (...) meer geven. Euhm en dat is wel heel fijn dat dat kan en dat maakt ook wel dat je euhm daar zou een logische link	Handelen naar interesse	Leiderschapsstijl

	kunnen liggen tussen als je een opleiding hebt gedaan dat je dan bij zo'n vraag, dat is dan elke periode he we hebben 4 periodes, dat telkens als die vraag gesteld wordt dat je ook kunt zeggen ja ik want het mag ook wat breder zijn he je hoeft niet per se een vak te noemen het zou ook kunnen zijn dat ik zeg ja ik heb die (...)opleiding gedaan en dat wil ik eigenlijk wel ergens kwijt kunnen, daar wil ik wel wat mee, ik weet alleen niet zo goed wat. En dat kan bij de inzet planning kan er gekeken worden van misschien heeft iemand anders wel gezegd van ja we moeten misschien iets meer met (...) doen maar ik weet niet hoe.		
En deze vraag wordt dat door je leidinggevende gesteld of wordt dat door een inzet coordinator..	Inzetcoördinator, ja maar die is eigenlijk maar die is gedelegeerd vanuit de leidinggevende zeg maar dus de inzetcoördinator die praat met de onderwijsmanager, dat is mijn baas zeg maar, en met de coördinatoren van de verschillende euhm semesters.	Rol inzetcoördinator	Rol overige actoren
Oke.	Dus die die dat is de de spin in het web die alle, die heeft de rotbaan zeg maar haha. Of eigenlijk juist niet, is iemand nu die dit heeft opgepakt en die doet dit zo blij en optimistisch daar word je helemaal gelukkig van.		
Wat leuk ja, dus die vraag van wat vind je leuk en wat vind je niet leuk en daar ook antwoord op kunnen geven zeg maar dat komt nu ook wel steeds meer naar voren, dat ervaar je?	Ja. ja en ik zit ik zit even te denken ik kan wel heel even kijken of ik euhm jij kent ik weet niet of dat formulieren zijn die altijd gebruikt worden binnen Fontys. Euhm.		
Wat dat betreft weet ik er niet heel veel van hoor, welke formulieren door HR bijvoorbeeld euh ingezet worden.	Nouja dat zijn eigenlijk de enige waar ik, ik heb eigenlijk geen formele mome.. als we het dan even he, ik heb mijn formele momenten euh de contractering noemden ze dat vroeger. Contractering waarbij je dan vertelt wat je wil en daar zit een stuk heel inhoudelijk in en algemeen functioneren en dan hebben we daar zit een standaard actie in, afspraken in het kader van professionalisering. Allemaal activiteiten en acties die ondernomen worden om te professionaliseren en te leren, je kan een ontwikkelingsrichting worden aangegeven voor de komende jaren	Formele gesprekscyclus Eis organisatie Afspraken professionalisering	Organisatiebeleid

	en dan is het de bedoeling dat je afspraken over tijd, geld, fasering in veel meer jaren dat je dat daar in geeft. Euhm dus dat het zit in ons formele in de formele cyclus zit het wel ingebakken euhm maar na daarnaast heb ik daar geen gesprekken over met mijn leidinggevende tenzij ik zelf zeg: ik heb een leuke training gezien die wil ik graag doen.	Geen initiatief leidinggevende Geen intrinsieke motivatie	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Dus dat komt weer een beetje terug op eigen initiatief om het erover te hebben en anders is het puur en alleen het functionele het het vaststaande stukje waardoor je het er over hebt zeg maar?	Ja. ja. en dan zit ik wel heel even te denken wat soms nog gebeurt maar dat is allemaal erg ad hoc voor mijn gevoel is euh we hebben bijvoorbeeld ook wel een soort systeem euh uitwisseling met andere universiteiten in het buitenland en dan komt er wel eens zo'n mailtje van goh er kunnen 4 docenten van ons kunnen naar Noorwegen een week, als je dat interessant vindt laat maar weten. Maar dat is dus niet naar mij toe van goh je hebt aangegeven dat... dat is meer van de bal ligt heel erg bij mij. Dat is hoe ik het ervaar.	Adhoc handelen Rol leidinggevende Bal i.h.v. werknemer	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Oke en dat heb je dat meerdere malen al benoemd inderdaad in het gesprek, dus het is wel echt heel erg vanuit eigen initiatief maar als je dan iets vraagt dan is er wel veel mogelijk en wordt er veel mee gedacht.	Ja dan kan er zeker veel, dan wordt er zeker meegedacht, dan wordt er absoluut ruimte gemaakt, maar de bal ligt echt bij mij. Ik weet niet of ik dat per se verve ik weet niet of ik erop zit te wachten hoor dat een baas tegen mij zegt ja ik heb er eens over nagedacht misschien moet jij een cursus time management gaan doen, ja hmmm, ik weet niet of ik daar euh.. Kijk het zou natuurlijk anders kunnen zijn als ik nu met mijn leidinggevende zou zitten praten en toevallig heb ik net vanochtend een gesprek met haar gehad over inhoudelijk iets en daarna maakt ze dan zeker nu altijd even tijd van hoe gaat het nou he, ze weet dat het thuis bij mij wat lastiger gaat dus dan is ze oprecht wel geïnteresseerd ik heb ook een hele overigens alle drie mijn leidinggevers waren ook altijd aardige mensen die ook echt oprecht in mij geïnteresseerd waren verder. Euhm en dan hebben we het er wel over, dan vertel ik ook wel van nouja weet je ik vind het euh he het is een drama het is moeilijk om overzicht te houden het is natuurlijk euhm nouja dat herken jij ook he, en teams en mail en whatsapp en echt vijf kanalen	Ruimte krijgen Bal i.h.v. werknemer Behoeft werknemer Aandacht voor werknemer Oprechte interesse	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer Behoeft werknemer Leiderschapsstijl

	die voortdurend open staan en overzicht houden is moeilijk. Dan vertel ik wel wat ik doe om dat onder controle te houden, maar het is niet dat zij op dat moment zegt oh weet je wat je ook zou kunnen doen, euh die training ofzo. Van de andere kant ze weet ondertussen natuurlijk ook dat dat ik dat zelf uitzoek en dat ik dan wel zelf zeg ik wil dat doen.	Geen initiatief leidinggevende Leidinggevende kennis van proactief handelen werknemer Verwachting	Leiderschapsstijl
Dus dat is ook weer de andere kant inderdaad, dat ze daarin denk jij dat ze dan weet van oh daar komt (naam) wel vanzelf mee naar mij toe?	Ja, maar dat ben ik voor een ander aan het invullen. Ja, ja, dus ik ik kan me voorstellen dat dat hoe ik mezelf opstel dat dat ook niet, ik ik vraag ook niet aan haar wat vind, laat ik het zo zeggen: ik zeg ook niet wat vind jij wat ik moet doen? ik denk dat als ik het aan haar zou vragen dan is zij de eerste om te zeggen, of met een voorstel te komen of te zeggen dat weet ik niet maar ga ik voor je uitzoeken. He dus als ik zeg help me dan verwacht ik wel dat ik hulp zou krijgen. Alleen ik vraag er dus niet om.	Geen hulp vragen Verwachtingen	Initiatief werknemer Behoeft werknemer
Ja dus dan is het inderdaad ik moet zelf hulp vragen en dan krijg ik het wel verwacht je maar ik vraag het zelf niet dus dan is het in dit geval ook niet dat het dan euh gebeurt euh in die zin?	Ja ik vind het niet, het gebeurt niet, maar ik vind het niet erg.	Behoeft werknemer	Behoeft werknemer
Nee begrijpelijk, oke.	Ik ben niet euh ik ben niet een euh iemand die net van school komt en die allemaal niet weet hoe het werkt, ik vind dat mijn leidinggevende terecht de inschatting maakt dat ik zelf wel voldoende reflectievermogen heb om te zien hier heb ik hulp nodig en dan ook op zoek kan gaan naar de oplossing.	Terechte inschatting door leidinggevende Zelfstandigheid werknemer	Leiderschapsstijl Behoeft werknemer
Oke, jeetje je	*onverstaanbaar* leiding geven zeg maar, haha.		
lacht. Jeet je je hebt al heel veel mooie informatie verteld euh over hoe jij dingen ervaren hebt euh, want wat mij het meest bij blijft inderdaad is dan toch inderdaad het stukje wat steeds terug komt dat je wel	Ja, ik weet nog niet, dit is nieuw he, dus ik weet nog niet of het vervolgens ook terug komt in hoe de inzet dan is en dat kan misschien ook niet altijd he je kunt niet he ik bedoel ik heb voor de grap ook ingevuld op dat formulier he wat vind je leuk ja lesgeven en wat vind je niet leuk, nakijken van rapporten. Haha maar zo werkt het natuurlijk niet helemaal he je kunt niet aan de ene kant alleen		

zelf initiatief moet nemen maar dat er dan ook heel veel kan en dat sluit ook een beetje aan op wat je net zegt he ik vraag zelf ook geen hulp dus dan is het ook een stukje vanuit mezelf, maar anderzijds zeg je wel en je hebt heel veel dingen gezegd maar dat me dan het meest opvalt is inderdaad het stukje van die inzet coördinator dat er ook wel echt aandacht komt van wat vind je leuk en wat vind je minder leuk en dat je daar ook je eigen draai aan mag geven als ik het zo even.	maar lesgeven en dan, alhoewel ja misschien heeft er iemand wel gezegd ik vind lesgeven helemaal niet leuk maar ik vind het wel heel leuk om rapporten na te kijken misschien moeten we daar even over praten, zou zomaar kunnen zeg maar, dus who knows misschien zit ik ook wel teveel in hokjes te denken. Dat zou briljant zijn trouwens.		
Ja wel he? Ik zou stiekem maar eens navraag gaan doen bij de inzetcoördinator of die dat toevallig nog steeds	Ja precies, heb je iemand gevonden want anders dan stuur ik het zelf rond: na aanleiding van de vraag die ik kreeg bij de inzetcoördinator, is er iemand die euh waarmee ik kan euh duo'en dus ik geef dan de lessen wel, dan mogen jullie nakijken. Misschien moeten we die wel aan gaan nemen gewoon. Ja vacature, mensen die ontzettend goed kunnen nakijken, om les te geven hoef je niet per se voor de klas te staan.		
Hahaha.	Kan van huis uit, hoppaaa.		
Haha, jaa. Is er nog iets anders om even door te gaan op dit onderwerp euh waarvan je zegt dat heb ik ook nog zo ervaren? Je hebt al heel veel gezegd dus ik kan me voorstellen dat het een moeilijke vraag is, maar	Kun je nog eens heel even terug gaan naar je probleemomschrijving dat ik even kijk of dat wat triggert dus het ging...		
Ja over de rol van de leidinggevende bij jouw ontwikkeling van jouw professionele ontwikkeling en dan is professionele	Ja ik denk wel wat me wel opvalt want ik geef natuurlijk ik geef het vak (...) ook en ik geef euh (...) enzovoort maar wat me dus wel opvalt is dat wij de studenten heel goed vertellen over wat een leidinggevende moet doen en we hebben die prachtige cyclus (...)		

ontwikkeling enerzijds kennis en vaardigheden en anderzijds wat je goed kunt en waar je energie van krijgt en dergelijken.	cyclus. Euhm maar professionele ontwikkeling valt of staat natuurlijk ook met feedback krijgen he en die krijg ik weinig. Doe ik zelf ook, ik vraag ook hier geldt ik vraag er ook niet om he. Euh plus daarbij euh ik vraag er niet om en voor een belangrijk gedeelte ziet mijn baas ook niet wat ik doe he. Euh ik het ik denk he ze ziet hoe ik in de teamvergadering ben, ze weet hoe ik richting haar ben, ze zal misschien af en toe eens een keer als ik echt dingen loop te verstieren dan zal misschien een collega wel eens tegen mijn baas zeggen he die (naam) die is echt niet lekker bezig. Ik ga er vanuit dat ik dat dan zou horen van haar maar misschien is het niet gebeurt, laten we het daar maar op houden hopelijk haha. Dat zou wel fijn zijn.	Ontvangt weinig feedback Geen behoefte Baas ziet niet wat werknemer doet	Leiderschapsstijl Behoefte werknemer Initiatief werknemer
Haha dat zou wel.	Dat zou wel fijn zijn. Euh ik krijg dus wel feedback maar dat is eigenlijk alleen in het rechtstreekse in de cyclus in de officiële cyclus he want daar wordt uitdrukkelijk verteld hoe zij mij ervaren heeft en euh we worden ook wel gestimuleerd om zelf feedback op te halen bij collega's want wij moeten ons eigen beoordelingsformulier voorbereiden dat is allemaal helemaal netjes volgens de HR boekjes. Euh wij hebben natuurlijk ook wel er is ook wel feedback vanuit de studenten en ik denk dat als daar iets spannends gebeurt, dat is een aanname, als daar iets spannends gebeurt dat de leidinggevende dat dan ook wel bespreekt met de docent en mogelijk dat daar dan wel euh een euh zeg maar ontwikkelings ja eis gesteld wordt he dus stel dat ik de hele tijd euh tweeën zou scoren he dat is dan op een score van vijf als ik eenen en tweeën zou scoren en in de klankborden roepen de studenten dat ze helemaal gek van mij worden ja dan ga ik ervan uit dat mijn leidinggevende daar met mij het gesprek over zou aan gaan en uit zou zoeken waar zit dat in en ga maar eens een keer euh meelopen met die of ga maar eens die training doen of. En dat gebeurt dus eigenlijk ik ik verwacht dat de negatieve feedback	Formele gesprekscyclus Feedback leidinggevende Feedback collega's Volgens HR boekjes Feedback studenten Verwachting Ontwikkeling door negatieve feedback Verwachting Ontwikkeling door negatieve feedback	Organisatiebeleid Rol overige actoren Organisatiebeleid Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl

	cirkel bij ons wel oké is maar de positieve feedback cirkel zit hem eigenlijk alleen maar in de formele cyclus. Is dat erg? Hmm neuh, nee. Ik ik stoort me er niet aan ik vertrouw erop dat als ik het niet goed doe dat ik dat dan te horen krijg dus geen nieuws is goed nieuws en wij zien de beoordeling van de studenten ook en die vinden we eigenlijk het allerbelangrijkste vaak toch want dat is het eindresultaat he.	Formele gesprekscyclus	Organisatiebeleid
Ja.	Dus dat he dus als je dus dat gaat even over euh over feedback geven en krijgen want dat gaat ook over persoonlijke ontwikkeling dat is het rechtstreeks laten ontwikkelen van mensen he dus even los van trainingen of of opleidingen en dat ja daar zou je misschien nog meer wat positieve feedback willen krijgen of die 360 feedback die we nu een beetje verplicht even snel want dat moet in die cyclus dat zou ergens beter in ons systeem moeten zitten.	Ontwikkeling door feedback 360 feedback Ideale situatie	Ideaalbeeld
Ja dus daarin zeg je ook wat ook al eerder is gekomen dat zit in het formele stukje en dan krijgt het z'n aandacht maar euh buiten die die cyclus en die formulieren krijgt dat weinig aandacht en waarschijnlijk wel als het in de negatieve zin is en dan krijg je het nog wel snel te horen inderdaad maar niet als het in de positieve is.	Ja. ja. en dat is ook iets wat we overigens wel weten hoor, we hebben wel eens geprobeerd om daar als team het erover te hebben dat we elkaar weinig aanspreken. Euhm alleen dat dat valt er eigenlijk vooral op wij zijn al al jaren gewoon structureel onderbezet met langdurige ziekten en wat je dan krijgt is ja ik ik kan wel euh ik heb een collega die die communiceert slecht en en en is vaak te laat met euh inleveren van dingen ja die kan ik wel aanspreken maar ik weet dat die docent zelf ervan baalt en ik weet waarom die te laat is want die zit gewoon structureel overwerkt en ja moet ik dat dan nog een keer gaan doen? Ja dat doe ik dan ook niet dus ik ik doe dat zelf ook onvoldoende maar we zouden dat zou iets zijn wat misschien zou kunnen helpen dat je mekaar toch wat helpt om je verder professioneel informeel zonder opleidingen maar elkaar informeel wat verder te helpen. Af en toe gebeurt het wel hoor dat we toch zeggen van euh oh ik heb euh ik wil wel een keertje in een teamvergadering een kwartiertje over (...) vertellen en hoe ik dat aanpak maar dat is allemaal heel ad hoc. Ja. En dat is dus denk ik ook wel met oplei ik heb niet het	Collega's helpen Informele leeractiviteiten Adhoc handelen Niet aanspreken	Ideaalbeeld Rol overige actoren Leiderschapsstijl

	gevoel dat er een idee achter zit ik ben nooit aangesproken ik heb denk ik vijf jaar erover gedaan voor ik begon met ik wil me wel ontwikkelen en er heeft niemand gezegd joh je hebt 5 jaar helemaal niks aan trainingen gedaan dat is niet oke je moet wat, dat is nooit gebeurd.	5 jaar niks gedaan aan trainingen geen initiatief leidinggevende	
Nee.	Dus ja en dan op het einde conclusie heel veel op eigen initiatief.		
Ja als ik dan inderdaad het gesprek en wat je verteld hebt moet samenvatten dan komt het toch constant wel terug op dat het altijd vanuit eigen initiatief is, dat de leidinggevende daar niet echt een in een proactieve rol in heeft en ook rondom dat stukje feedback euh dan zijn het dan is het vaak vanwege de formel formaliteiten dat het gebeurt he maar niet euh niet vanuit eigen initiatief en niet vanuit ja zeg maar vanuit de leidinggevende die daar aandacht aan heeft of team maar dat dat inderdaad hoort bij de formele cyclus.	Ja. ja en het is overigens wel goede en oprechte feedback die je dan krijgt, dat wel, het is niet een kunstje zal ik maar zeggen maar je merkt wel heel erg dat dat dan echt even het moment is waar er even bij stil wordt gestaan en even terug gekeken wordt en dat je het dan terug krijgt dus dat, ja.		
Oke.	Ja. ja en ik zit te denken of er nog dingen zijn, maar volgens mij is dit wel de kern van hoe het bij ons gaat he dat dus ook als het gaat over worden mensen ingezet op waar ze echt goed in zijn?		
Uhum.	Dat dat ligt dus ook heel erg bij de docent.		
De docent zelf, ja.	He dus dat is dus euhm als er een nieuw vak ontwikkeld wordt dan is dat omdat iemand zijn vinger opgestoken heeft en zegt van hé ik heb iets leuks wat ik wil ontwikkelen en het is niet zo dat we zeggen in het curriculum euhm oh dat zou er mooi in passen, eens even kijken wie daar het beste bij past.	Initiatief werknemer	Initiatief werknemer

Nee dat is dus ook weer eigen vingertje de lucht in en zelf daarmee komen.	Ja. Ja en precies wat ik ben heel benieuwd he dus als ik inderdaad euhm ik vraag me ook af wat dat als als er docenten zijn die bijvoorbeeld minder goed scoren op lesgeven of dat daar bijvoorbeeld een gesprek mee gevoerd wordt met joh wat kun jij binnen het team euhm brengen zon he zonder dat je les geeft? Dat weet ik niet of dat gebeurt, dat is overigens wel ja en er ik weet niet of je dat kunt inpassen en anders moet je het maar snel vergeten maar wat bij ons in het team ook wel heel erg gebeurt is bijvoorbeeld dan euh dan wil een coördinator wil stoppen en dan horen we ineens dat in plaats van Pietje Jantje nu de nieuwe coördinator is. Nou wil ik helemaal geen coördinator zijn want dan moet je allemaal dingen plannen en regelen en dat is not my cup of tea daar word ik niet gelukkig van, ik doe het ik moet het doen maar dat is niet waar ik gelukkig van. Dus ik wil helemaal geen coördinator zijn maar ja dan denk ik wel er is voor zo ver ik weet is het dan echt dan wordt er even gekeken van ja wie zou dat kunnen doen en daar wordt een gesprek mee gevoerd en misschien is dat dus wel precies zoals het hoort he dat iemand al heeft aangegeven van ik zou wel een coördinator rol willen hebben en dat die dan benaderd worden. Maar het is niet dat in het team geroepen wordt die functie komt vrij, wie wil het doen? he ik ga stoppen met de (...) euhm ik heb niet het idee dat dat mijn baas gooit dat niet in het team van (naam) gaat stoppen, wie vindt dat interessant?	Proactiviteit leidinggevende Benaderen werknemer Geen vraag in team	Leiderschapsstijl
Nee dus het wordt zo'n zulke vragen worde niet in het team gegooit?	Nee nee en het zou kunnen zijn dat mijn leidinggevende gewoon heel precies van iedereen wat ze graag willen en een idee heeft wie het zou kunnen en daardoor gericht vragen gaat stellen dat kan. Maar het het persoonlijk zou ik denken gooi het wat breder want misschien zijn er wel mensen die met verrassende inzichten komen die zeggen van ja weet je voor die rol zou ik dat wel willen doen voor die en die reden. Dus daar lijkt een beetje tegenspraak euh he als het gaat over het inzetten van talenten ja als je je talenten heel goed kent dan	Talenten kennen en benutten	Leiderschapsstijl

	weet je wie je moet benaderen dus dat pro deze werkwijze maar		
Anderzijds niet euh ja het is dan niet dat het in het team gegooid wordt en dat daar ideeën vandaan kunnen komen of iets dergelijks?	Nou vooral omdat je daarmee eigenlijk ook weer de proactiviteit van de mensen heel erg zou versterken want stel nou dat iemand net een jaartje binnen is en dat komt er komt een oproep van wie wil er coördinator zijn dat zou een trigger kunnen zijn voor iemand om te zeggen ja ik weet niet of ik het wel kan maar ik vind het wel interessant zodat je weet: die is geïnteresseerd.		
Ja.	Nou ja, dus dat is een beetje en nu word je geconfronteerd met er is een nieuwe coördinator en als ik dan net in dienst was en ik zou het wel interessant vinden zou ik ook niet de behoefte voelen om te zeggen: oh ja je hebt al een nieuwe coördinator maar dat had ik ook wel willen zijn weet je dat is dan ook wel lullig. Dus dat is wel een dingetje, maar.		
Oke.	Ja. kun je er wat mee? Heb je er wat mee?		
Sorry wat zei je?	Kun je hier wat mee of heb je denk je dat ik volledig ben is er zijn er misschien dingen die je uit andere interviews hebt dat je dat past niet helemaal bij narrative maar dat je zegt nou ik gooi dat kwartje er even in dat er nog iets anders getriggerd wordt?		
Nou je ik moet eerlijk zeggen dat jij heel uitgebreid bent dat ik heel heel heel veel aan jouw informatie hebt dus euh en daarbij	*onverstaanbaar*		
Nee ja heel fijn hoor maar als ik dan moet kijken naar de interviews die ik heb gehad verbaast het me enerzijds niet helemaal hoor wat je zegt nee dus het is niet dat ik denk van ik hoor een heel ander verhaal of ik zou nog veel meer euh van je willen horen zeg maar dat ik informatie mis, nee helemaal niet zelfs.	Oh top.		

Dus heel heel erg bedankt euh voor jouw open gesprek ja als ik het dan een beetje in een paar woorden moet samenvatten dan komt dat stukje wat ik al meerdere keren benoemd hebt proactiviteit heel erg naar voren in heel veel dingen en dat er wel gekeken wordt naar formele cyclussen die doorlopen worden en als die doorlopen worden gaat het goed maar er zit vanuit de leidinggevende dan niet heel veel proactiviteit in om dat zelf euh te starten en wat je net op het laatst benoemde he worden gaat stop er iemand in een bepaalde rol dan wordt dat niet in de groep gegooid maar dan krijg je dat in een keer te horen en ja enerzijds kan je leidinggevende misschien wel heel goed weten wie welke talenten heeft maar anderzijds is er dan geen ruimte voor euh eigen initiatieven en en nieuwe nieuwe nieuwe ontwikkelingen zeg maar.	Ja, ja. ja. ja ik denk dat dat het goed samenvat. Ik denk dat de de de onderwijsmanagers dus de bazen van docenten zijn ook ik ervaar ze niet als per se de leidinggevendenden zoals je ze in het bedrijfsleven ziet. Vaak geven ze zelf ook les erbij ze zijn vooral heel erg bezig met het afvangen van administratieve shit waar wij dan als docenten geen last van hebben zeg maar. Euh en ze hebben ook wel een stukje people management erin zitten maar dat is echt wel redelijk beperkt vind ik. Euhm maar dat zit hem niet zo zeer in de leidinggevende als in de rol zoals zij hem krijgen volgens mij. Dus dat is wel interessant, ja.	Meewerkende voorman als leidinggevende Beperkte aandacht voor people management	Leiderschapsstijl
Ja, jeetje. Ja, (...)	(...)		
Zal ik doen, dank je wel he.	Oke, daag.		
Doei.			

Transcript Respondent B

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Zou jij mij daar iets over kunnen vertellen?	Jazeker. Ja uhm (...)		
(...)	Uhm ik ben dus gestart bij (...) en uhm dat was meteen zo'n start dus bij de hogeschool nadat ik uit een heel andere omgeving kwam, na het (...) en dat betekent dat ik niet alleen mezelf ontzettend *onverstaanbaar* of ik *onverstaanbaar* moest worden in een nieuwe omgeving maar dat het ook inhoudelijk, waar ik dus de coördinator van werd en waar ik les zou gaan geven *onverstaanbaar* was ook al, (...) is natuurlijk ook heel breed vak als het ware. Nou en dus ik was, uh en als ik dan kijk naar professionele ontwikkeling dan denk ik dat ik heel veel ruimte heb gekregen, maar dat had ook te maken met he dat ik coördinator was uhm en dat nam ik ook heel serieus dus die ruimte die nam ik ook. *lacht* En ik ben dus uhm bezig gegaan met ja eigenlijk moest het onderwijs meteen gaan draaien dus heb ik (...) gedraaid zoals die er lag van mijn voorganger..	Ruimte voor professionele ontwikkeling Ruimte serieus nemen	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Uhu	.. uhm en dat gaf mij toen ik dus op die manier modules gaf ook wel het inzicht dat ik dingen anders wilde dus ik ben vrij snel gedurende een aantal semesters een aantal semesters die (...) gaan veranderen en die is nu ongeveer, want ik werk daar nou vier jaar, sinds een jaar of twee en een half, drie wel redelijk vast die vorm en daar ben ik tevreden over en dat geeft veel meer rust. Dus die ruimte *onverstaanbaar* anderen..		
Uhu	.. en mijn leidinggevende die uhm heeft ook wel uitgestraald dat ik dat kon doen maar wat ik misschien, met wat ik bedoelde met ik nam dat heel letterlijk, dat ik dat dat ik die ruimte kreeg was, ik merkte ook bijvoorbeeld als er een overleg was uhm met coördinatoren dan heb ik ook gehoopt dat ik soms ja vanuit mijn ervaring, ook al was dat (...) maar in ieder geval wel 16 jaar uh onderwijservaring, bepaalde dingen kon uh ja hoe zeg je dat inbrengen en toen merkte ik ook wel weer een beperking dus ik merkte wel van het	Vertrouwen Inbreng in overleg	Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl

	moest wel heel erg binnen bepaalde kaders en echte vernieuwende dingen daar moest ik vooral niet tijdens overleggen heel veel over spreken. Dus het was dan vooral, dus ik heb op een gegeven moment een manier gevonden, ik uhm want dat uhm ik had de indruk dat zij/hij daar wat nerveus van werd.	Beperking ruimte	
Oke uhu	En ik heb de indruk gekre, toen heb ik op een gegeven moment wel gemerkt van ik kan wel binnen he bijvoorbeeld een, ik wist dan van als je dan een periode hebt dan heb je (...) en als ik dat dan een algemene term aan geef, ik noem het een (...), dan kan ik daarbinnen heb ik de vrijheid om het in te richten zoals ik wil maar dat moet ik niet *onverstaanbaar* want dat dacht ik nog in het begin, dat dat wel kon en dat ik daar misschien ook wel heel erg over kon spreken met heel veel andere coördinatoren maar dan merkte ik wel dat mijn leidinggevende op de een of andere manier dat een beetje ervaart als dat ik bij wijze van spreken alles zou willen veranderen en gelukkig werk ik samen met een collega, een vrouw die collega docent binnen de (...) die wel heel erg zo kan denken, die is heel vloeibaar om maar even zo te zeggen dus ik merk wel dat dat heel goed gaat. En binnen die algemene termen van die modules heb ik dus die vrijheid wel gecreëerd dus dus die ja die (...) is zo opgebouwd dat ik (...) allemaal uit elkaar heb gehaald, zo heetten de modules namelijk niet in de verleden tijd..	Angst voor verandering Vrijheid creëren	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Oke oke	.. uhm dus nu wel en binnen die namen kon ik dan toch heel veel doen waarvan ik geloofde dat het uh zou zorgen voor uhm ja zeg maar het het goed je goed ontwikkelen op dat op het ja als het gaat om (...) maar het was niet mogelijk om daar bijvoorbeeld (...) met alle coördinatoren even goed naar te kijken, dan ligt er, dan lijkt er een soort van uhm ja angst of zo of een beetje weerstand kwam wel eens en dat had ik dus totaal niet met (naam) want dat ging wel heel goed en ook wel met een enkele andere he laat dat duidelijk zij/hijn, je hebt altijd wel een aantal collega's die daar ook graag	Beperking ruimte Angst of weerstand Goede samenwerking collega's	Leiderschapsstijl Rol overige actoren

	van zij/hijn, alleen de leidinggevende die wilde denk ik op dat moment als we dat allemaal gingen delen, dan werd dat beperkter dan dat ik het gewoon deed.		
Oke	Want dan en dat daar zit een beetje een tegenstrijdigheid hoor want uhm aan de andere kant is zij/hij ook helemaal niet zo controlerend dus het is niet zo dat zij/hij ontzettend aan het controleren is of het allemaal wel klopt. Dat spreekt ook wel weer vertrouwen uit want als het dan he als het dan goed is maar ik moet dat niet tijdens overleggen allemaal willen bespreken en inhoudelijk over van kunnen we dit eens proberen want dan merkte ik vaak op een manier die ik ook niet altijd even prettig vond wat restricties ofzo dat ik dacht mmm ik denk dat ik dit maar even bij me moet houden. Ja dat leer dan een beetje.	Tegenstrijdigheid Vertrouwen Beperking ruimte Negatieve ervaring werknemer Passievere houding	Leiderschapsstijl Behoeftte werknemer
Ja dus dus je kwam binnen bij de (...) en toen kreeg je eigenlijk heel veel ruimte om om de (...) aan te passen, he te te ontwikkelen en uh dat nam je ook die ruimte..	*knikt*		
.. uh maar toen merkte je wel uh dat het ook in zekere zin beperkt was vanwege angst voor vernieuwing als ik het zo even uhhh begrepen heb, denk ik..	*knikt*		
.. uhm dus dus daarbij ervaaarde je van ik moest vooral niet te veel willen delen met andere, dan kon er heel veel, klopt dat of of zie ik het nu verkeerd?	Ja ja nee, dat klopt, ik dacht in het begin wel van oh dan ga ik dit eens voorstellen en misschien kunnen we dat en en dat was echt te overweldigend of te, ja ik vul het in hoor te overweldigend, dat werd niet altijd zo ontvangen als ik het hoopte..	Initiatief werknemer Te overweldigend	Behoeftte werknemer Leiderschapsstijl
Uhu uhu	.. uhm ik probeer een voorbeeld te geven. Ik heb wel eens een overleg gehad dat ik echt dacht van oei wat een reactie en die reactie heb ik nooit meer gekregen op het moment dat ik wat passiever tijdens die, ik heb gewoon wat minder ingebracht sindsdien en dan werkt het uitstekend	Passievere houding tijdens overleg	Initiatief werknemer

	en dan doe ik gewoon m'n ding wel. Ja klinkt nou een beetje populair maar dat is in feite wel wat het is, want binnen de (...) met mijn collega, ik werk eigenlijk maar met (...) docent nu samen, is die ruimte er wel en dat wordt vervolgens door de leidinggevende echt niet ja hoe zeg je dat uh zo zeer betwijfeld want hij/ze was er in het begin denk ik heel erg bang voor, volgens mij spreekt hier ook een stukje geschiedenis uit of een stukje, ik denk dat er heel veel veranderd is vroeger bij die (...), volgens mij is er best wel vaak een wisseling geweest van coördinator of een wisseling van van vakken en ik denk dat dat een beetje ook wel daaraan ten grondslag lag want toen ik ook weer allemaal ging veranderen en daar allemaal over wilde praten dat zij/hij daar wat bang voor was dat ik uhm dat ik niet echt een keuze zou maken van dit moet het zijn maar dat ik steeds zou meebewegen bij elke impuls of zo en dat was eigenlijk helemaal niet mijn bedoeling, ik wilde dat gewoon zo goed mogelijk neerzetten en dat heb ik vervolgens ook gedaan..	Goede samenwerking collega's Angst voor verandering Wisselingen in verleden	Rol overige actoren Leiderschapsstijl
Uhu	.. maar wel door uhm door niet meer non stop alles te toetsen of te overleggen, dus die overlegcultuur heb ik niet zo zeer bij mijn leidinggevende *onverstaanbaar* maar wel met mijn directe collega	Beperkte overlegcultuur Goede samenwerking collega's	Leiderschapsstijl Rol overige actoren
Oke ja ja dus dus door die uh door die, ja hoe ga ik dat noemen, die beperkte ruimte door het delen is er nu, heb je nu heel weinig overlegcultuur achtig met je leidinggevende..	*knikt*		
.. uuh maar bespreekt je dat dan meer uhm met je directe collega.	Ja en ik denk ook dat dat belangrijker is dan andersom misschien wel want hij/ze geeft aan de andere kant wel weer de ruimte daarvoor. Het is niet zo dat zij/hij bijvoorbeeld non stop aan het kijken is van wat gebeurt er precies en uhm wil ik dit wel dus die tegenstrijdigheid is er ook.	Tegenstrijdigheid ruimte	Leiderschapsstijl
Ja	Dat je dus aan de ene kant wel voelt dat je de vrij, dat je de ruimte hebt en het vertrouwen, nou wordt er	Tegenstrijdigheid Ruimte krijgen	

	natuurlijk altijd wel geëvalueerd en dat is dan wel positief, dat scheelt. Natuurlijk als dat niet zou zijn zou je, maar hij/ze ja zij/hij wil, zij/hij wil wel mensen ook heel erg zelf of gewoon dat het zelf wordt neergezet maar op het moment dat zij/hij deelgenoot wordt van het van de keuzeproces dan lijkt er wat minder mogelijk.	Vertrouwen Beperking ruimte	Leiderschapsstijl
Oke	Dus volgens mij krijg je dan automatisch, ja bij mij werkt dat dus zo, ik denk dat wel een goeie keuze ook is geweest om ja om gewoon, ik doe toch geen gekke dingen, dat weet zij/hij natuurlijk wel maar om gewoon uhm het neer te zetten en vooral goed te communiceren met de andere docent zeg maar.		
Ja ja	En niet meer alles te gaan delen en te toetsen, die behoefte is er denk ik niet.		
Nee nee dus dat is ook een stukje die tegenstrijdigheid komt ook voort vanuit de behoefte dat dat de de 't 't, dat er geen behoefte is juist om daar heel controlerend te zijn dus eigenlijk zeg je je wil, hij/ze wil gewoon jullie die vrijheid geven uh en en daarin vertrouwd hij/ze jou jullie dan ook.	Ja ja maar ik vond, ik schrok daar af en toe wel van tijdens het overleg in het begin dat ik dacht van wat is hier nu zo uhm ja net alsof hij/ze dan bang was dat ik een soort van leiding over zou nemen, uhm ja een angst die ik bijvoorbeeld totaal niet ervaar als ik met een docent van (...) spreek die altijd heel constructief kan denken uh en van zullen we dit of zullen we dat, oh nee vertel maar en ja dat is wel raar dat ik dat, dat vind ik ook wel jammer uh want ik denk dus dat je dat je daarmee nog betere, ja ik denk ik denk dat je heel veel ruimte mag geven juist tijdens overleggen om alle kanten op te denken. Moet je ook wel sturing houden, dat begrijp ik ook wel dat je als gespreksleider moet doen maar ja soms dan voel ik wel een beetje dat dat een beetje wordt beperkt op het moment dat die ruimte d'r wel eens zou mogen zijn.	Bang voor overname leiding Omgang collega Beperking ruimte op verkeerde moment	Leiderschapsstijl Rol overige actoren Leiderschapsstijl Behoeftte werknemer
Ja ja dus eigenlijk de leidinggevende heeft, jouw leidinggevende beperkt de de de de vrije vrije gedachtegang in een overleg een beetje uh tot bespreek het maar niet en houd het maar lekker bij jezelf.	Ja ja waarbij hij/ze kijk de, ik vind soms ook dat er weleens veel wordt gesproken over de agenda op zich maar niet zo zeer van de inhoud van wat er op de agenda staat *lacht* dus ja dat is een beetje vlak.		
Ja ja	Maar tegelijkertijd, dan kunnen die overleggen wel een beetje vlak zijn en		

	vermoeiend (...) uhm maar ik vind dat je dat het dat wel zou, ja ik kan me wel voorstellen dat je meer beleidsmatig inhoudelijker over, ik vind het wel eens vlak soms. Tegelijkertijd is die ruimte er wel hoor want je kan het dus wel doen want hij/ze is niet controlerend wat heel prettig is. En daar zit een soort tegenstrijdigheid in.	Ruimte krijgen Weinig controle Tegenstrijdigheid	Leiderschapsstijl
Ja ja dat merk ik inderdaad in je verhaal ook dat die heel erg tegenstrijdig is. Enerzijds is er heel veel ruimte uh maar zodra een overleg uh voor de deur komt dan is die ruimte er juist niet en uh dan uh uhm ja kan je er heel weinig over praten en vind de leidinggevende dat juist misschien spannend als je dat doet uh.	Ja. Ja ja ja, ja ik denk dat dat ook het goede woord is, uh goede woord is ja, het juiste woord is ja, absoluut. Ja daar lijkt het dan een beetje op, ik heb ook wel eens lopen analyseren waar dat dan mee te maken zou hebben, dan denk ik van ben ik dan, ja wat uh is dat dan omdat ik een vrouw ben ofzo, ik uh weet het is niet zo dat ik het heel overweldigend denk te brengen uhm en het is ook niet zo dat alles wat je voorstelt meteen van tafel wordt geveegd, ik denk alleen dat het fijn zou zijn als er iets meer ruimte is.		
Oke	Ja.		
Ja.	Probeer het nou nog vorm te geven hoor waar het um dan in zit. Ja ik denk dat dat het meest typerend is, ja dat dat.. ja het is aan de ene kant een beetje oppervlakkig en tegelijkertijd is er heel veel ruimte maar misschien is dat wel weer niet tegenstrijdig. Kijk als zij/hij super veel visie heeft en het moet op die manier dan, maar zijn/haar visie is denk ik meer hoe je binnen, hou je aan bepaalde kaders en geef daar gewoon maar vorm aan voor jezelf en dat is natuurlijk fijn als coördinator en soms dan is het een beetje tenenkrommend maar het valt mee, kan echt veel erger hoor *lacht*	Oppervlakkig vs. Ruimte Visie leidinggevende Gebonden aan kaders Zelfstandigheid/vrijheid	Leiderschapsstijl Behoeftte werknemer
lacht ja ja dus eigenlijk uh de de het is een stukje hou houd je binnen binnen bepaalde kaders uh houd je aan bepaalde kaders maar binnen binnen die kaders uh krijg je alle ruimte en vrijheid als coördinator om daar	Ja maar ik weet niet hoe dat is als je natuurlijk alles gaat bespreken wat je bedenkt he, dat nou dat weet ik wel, dat doe ik dus niet.		

invulling aan te geven.			
Nee nee nee	Nee		
Dus daar heb je ook geen ervaring, in principe buiten die paar keer dat je het hebt geïnitieerd, heb je daar verder ook geen ervaring mee hoe dat dan zou zijn zeg maar.	Nee, ja het is niet voor niks dat ik daar natuurlijk een beetje mee gestopt ben, dat is echt niet voor niks, nee. Maar ik vind dat niet zo'n ramp he, want ik vind het ook wel weer prettig dat je niet bij alles hoeft te denken van uh oh dat moet ik wel delen of kenbaar maken. Uhm en het, ja ik ik dat doe ik nog steeds op het moment dat er iets gek gebeurt. We hadden laatst ook een patiënt wilde ik zeggen, een student die corona heeft en dan wil ik wel toetsen of het beleid rondom uh alles goed is gedaan en dan neem ik absoluut contact met hem/haar op uhm want ik wil ook, ik moet ja d'r zijn natuurlijk wel wat dingen die ik absoluut bespreek en dan uh dan is dat ook zo dat uh uhm ja dat gaat dan ook goed, dat overleg is dan ook gewoon prima.	Reactie werknemer	Initiatief werknemer Behoeft werknemer
Oke	Ja.		
Ja dus dus in principe het contact met met de leidinggevende is daarin gewoon goed en als jij uh vragen hebt of je wil iets toetsen dan kun je wel gewoon bij je leidinggevende terecht daarvoor.	Ja ja alleen zal ik dus inhoudelijk voel ik me niet enorm geïnspireerd. Uhm ik heb niet dat ik dat dat ik denk van wow ja dat is nou eens iets oh dat is echt een uh eyeopener. Uhm ja dat bracht ik in het begin al wel in en toen heb ik wel gemerkt oe nee dat pakt, dat pakt zij/hij op alsof ik iets wil overnemen ofzo, alsof ik de leiding zou willen nemen maar dat is helemaal niet mijn doel.	Geen inhoudelijke inspiratie	Leiderschapsstijl
Nee nee nee dus daarin daarin heb je geleerd, heb je ervaring op gedaan om dat gewoon niet te doen omdat hij/ze dat omdat je leidinggevende dat dan waarschijnlijk ervaart als niet heel prettig en uh spannend inderdaad ja.	Ja. Ja ja, ja want het is toch iets anders dan dat je zegt jullie krijgen de ruimte en en maak d'r helemaal iets van zoals je wil hoor, dat is toch iets anders. Uhm want ik werk dus ook bij dat andere instituut, bij (...) sinds een paar maanden en daar heb ik al best wel erg gemerkt dat ik bijvoorbeeld uhm best wel uh ja ben ontvangen als van joh jij komt binnen hier met een dijk aan ervaring in lesgeven en wij gaan er vanuit dat jij wel weet hoe je dat moet vormgeven en uh daar wordt het ook zo expliciet genoemd, wat heel prettig is uhm *denkt na* en ik denk dat het juist wat, dus die beperking voel ik daar minder van uh dat je dus tijdens een overleg kan zeggen van is dit een idee of maar dan heb je ook een grotere vakgroep dus allemaal docenten die	Vergelijking met ander instituut Prettig gevoel van vertrouwen Mindere beperking ruimte	Leiderschapsstijl

	hetzelfde geven, geven allemaal (...) en uhm en ik ben natuurlijk heel klein met één collega (...).		
Ja. Ja ja dus dus eigenlijk zeg je uh dat ik bij de bij de andere opleiding die ruimte wel voel kan ook komen doordat het daar veel groter is dan bij (...)	*knikt* dat denk ik wel ja, dat dat ook wel invloed heeft want ik denk mijn leidinggevende zit niet in diezelfde vakgroep en bij de overleggen zit ie d'r niet de hele tijd bij want die heeft gewoon de leiding over veel meer mensen dus dat scheelt natuurlijk ook. Het is allemaal wat kleinschaliger en wat petitier en dat is ook wel weer heel leuk aan de andere kant maar ja daardoor moet je in ieder geval uhm ja niet alles non stop willen delen, dat werkt gewoon zo niet nee. Je moet je niet uh te ver gaan steigern, ja hoe moet je dat uitleggen *lacht*	Andere situatie Kleinschaligheid	Leiderschapsstijl
lacht Maar kun je dan kun je dan nog eens toelichten hoe 't, hoe je het dan bij uh uh uh (...) zei je, hoe hoe je het daar dan ervaart die ruimte die je daar krijgt?	Ja uhm om, ze hebben gewoon heel veel vakken of lessen die moeten ingevuld worden, nou dan uhm gaat ook over veel meer studenten dus dan is het gewoon van nou we hebben, dat heet dan (...) en (...), nou dan doet de ene collega doet (...) en dat zijn dan 100 studenten en de ander doet dan (...), dat zijn de andere 100 studenten van de eerstejaars, ik zeg maar iets. Nou aan die 100 studenten ga je dan (...) geven, heb je wel overleg met die andere collega hoe je dat wilt doen maar uhm daar daar daar *denkt na* ja, probeer nou, nou moet ik even nadenken. Ja daar zit de leidinggevende sowieso allemaal niet bij inhoudelijk, he dat is d'r is geen hiërarchie, je zit gewoon samen, je bent samen aan het werken met mensen die allemaal hetzelfde doen en uhm dus die leidinggevende vraagt meer op een gegeven moment hoe gaat het keer online, ik ben natuurlijk alleen maar online nog bezig geweest, dat is ook wat heel raar is, uhm hoe gaat het en die houdt zich verder niet bezig van vul je het vak op de juiste manier in, maar ik ben ook heel erg aangenomen met het, die sollicitatiegesprekken waren behoorlijk uhm diepgaand, dat vond ik wel heel goed en daar moest ik ook heel erg zeggen van hoe uh kijk je aan tegen (...) of tegen (...) en hoe zie je dat en toen hebben ze al wel gezegd van joh jij weet zelf wel hoe je	Geen inhoudelijke rol leidinggevende Geen hiërarchie Vertrouwen	Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl

	dat moet, ja spreekt heel veel vertrouwen uit. Natuurlijk hebben ze mij zo ook aangenomen bij (...).		
Uhu	.. maar daar voel ik soms een beetje ook een angst van het is niet de bedoeling dat je steeds, dat is het ook, dat werd ook wel gezegd in het begin, het is niet de bedoeling dat je steeds die vakken gaat aanpassen. Ik denk dat dat bang is dat niet, d'r moet gewoon iets staan en sinds dat dat er is is dat misschien ook wel iets minder geworden maar ben ik het ook nooit meer zo gaan bespreken dus dat kan ik niet zo goed duiden of dat nou is omdat die (...) ook echt staat of dat dat zo is en die heb ik dus zelf veranderd, of dat dat zo is omdat ik gewoon ook niet meer zo veel deel. Ja dat dacht ik eigenlijk, ja.	Angst voor verandering	Leiderschapsstijl
Ja dus als je dan even terug pakt over hoe je het ervaart binnen (...) daarin zeg je eigenlijk, we zitten met een vakgroep en met de vakgroep regelen we de inhoud van onze lessen..	Ja ja		
.. en daar zit de leidinggevende überhaupt niet bij..	Nee nee		
.. terwijl de kleinschaligheid van de (...) maakt dat de leidinggevende daar heel erg bovenop zit en doordat in het verleden heel veel aanpassingen gedaan zijn aan de vakken uh merkt jij dat dat uh ze nu juist heel erg bezig zijn van het moet er staan en en uh we willen vooral niet te veel dat het weer verandert.	Ja ja ja precies. En ze zijn wel bezig met uh met uh professionaliseren hoor, het is niet dat er (...) niet dingen veranderen, absoluut. Maar het blijft allemaal soms wel een beetje ja, het is gewoon te merken dat het maar een kleine uh, het gaat hartstikke goed hoor met (...) maar soms dan is het ook wel een beetje ja kneuterig, dat ik denk ja. Maar dat is ook als je natuurlijk bij andere instituten binnen kijkt of ook werkt, dan zie je ook hoe het ook kan en dat vind ik alleen maar verreikend maar uh dan zie je ook wel dat dat kleinschalige heeft soms ook wel iets *lacht*. Ja dat ik denk van oke, ja dat we dan in een keer zo'n zo'n filmpje gaan maken voor de online open dag ofzo, dat uh ja dat is dan leuk maar dan denk ik ook weer ja, nou ja goed ik weet niet, ik vind het soms een beetje petiterig, gewoon een beetje kneuterig ja dat wel, ja.	Aandacht voor professionalisering Kneuterig	Leiderschapsstijl

Ja. Ja ja ja dus die kleinschaligheid maakt gewoon dat, dat de inhoud en hoe dingen gaan binnen de (...) dat dat ja, maakt het een beetje kneuterig, ja.	Ja ja.		
Ja ja en kun je nog iets meer vertellen over uh die rol die jouw leidinggevende wel of niet heeft gehad bij jouw professionele ontwikkeling?	Ja d'r wordt wel altijd gezegd van uhm dat je trainingen of cursussen kan volgen, maar dat is dan meer bij zo'n zo'n beoordelings of functioneringsgesprek ofzo	Aanbod scholing Formele gesprekscyclus	Scholingsactiviteiten Organisatiebeleid
Uhu	Uhm ik heb soms wel eens de indruk, kijk als je het hebt over een studieochtend ofzo waarbij je dus ook he elkaar moet inspireren of aan elkaar moet laten zien hoe je dingen aanpakt, heb ik wel eens de indruk dat er wat te weinig op door wordt gegaan, dan blijft het wat meer beperkt tot die studieochtend en dan als er een jaar later of een half jaar later weer zo'n studieochtend is wordt er dan pas aan gerefereerd dus dan vind ik weleens dat er uhm ja ook dat heeft weer een beetje dat kneuterige he. Uhm maar goed ik praat misschien nu ook wel een beetje zo omdat ik dus bij (...) zijn natuurlijk mensen die ook goed weten hoe je uhm uhm ja welke processen er zich afspelen binnen organisaties maar dat zie je ook binnen die opleiding best wel dat dat goed die communicatie vind ik daar allemaal heel goed, ook tussen collega's en het is best opmerkelijk dat ik eigenlijk veel meer contact heb met die collega's, ja nu begint dat dat wel weer te komen bij (...) moet ik zeggen maar ik heb wel de eerste paar maanden dacht ik weleens van oh ik heb eigenlijk alleen maar contact met mijn directe collega dus uhm kan ook mee te maken hebben dat ik nou het verschil wat duidelijker zie uhm	Studieochtend Weinig doorgang Kneuterig	Scholingsactiviteiten
Ja	En als je dus hebt, ik vind bijvoorbeeld dat er te weinig, ik denk dat vanuit de leiding bij (...) iets meer doorgepakt, een beetje populair uitgedrukt, kan worden op sommige uh dingen die tijdens de studieochtend worden besproken. Het		Behoeft werknemer

	is, dat blijft ook wat op de oppervlakte allemaal, op de vlakte zeg maar dus dat wordt niet echt geïmplementeerd vervolgens of ja. Dat is misschien ook niet zo mogelijk maar ik denk voor een stukje dat dat wel zou kunnen. Ja.	Oppervlakkige studieochtend	
Ja ja dus dus je ervaart uh dat bijvoorbeeld bij beoordelingsgesprekken en, functioneringsgesprekken wordt er wel aangegeven van je kunt cursussen en trainingen doen uh maar rondom studieochtenden blijft het allemaal een beetje op de oppervlakte, daar zou meer uitgehaald kunnen worden uh en daarbij geef je ook aan nu je uh uh de ervaring hebt binnen een andere opleiding, misschien is het daardoor dat je het zo ervaart omdat je ook ziet hoe het ook kan gaan.	Ja ja klopt dat is echt wel maar dat heeft natuurlijk ook wel weer te maken met de mogelijkheden omdat het allemaal wat groter is maar niet alleen dat hoor. Als je daar een studieochtend ziet dan val je achterover online hoe professioneel dat gaat, echt ongeloofelijk en uhm ook minder persoonlijk, dat dan weer wel. Dat is ook niet, kan ook niet anders maar dat was echt, ik wist niet wat ik meemaakte toen ik daar uh een maand geleden ofzo studieochtend had in (...) van uh Fontys, een (...), met (...) en alles liep zo gestroomlijnd en maar goed ja. Dat is natuurlijk, heeft ook wel te maken met uhm het feit dat je natuurlijk meer draagkracht hebt om zoiets te doen, te organiseren.		
Ja ja dus dat komt toch ook wel weer een beetje in in de grote van de opleiding	ja		
Dat zit um daar echt ook wel in.	Ja dat denk ik wel ja, ja. Dus ja weet je, het heeft ook twee kanten, het heeft ook wel iets die uh die kleinschaligheid maar uhm soms is het wat wat vlak.		
Ja	En uhm dat dat d'r is bijvoorbeeld een toets commissie waar ik in zit maar dat is ook meer naar mijn idee voor de vorm, ik vind niet echt dat er echt uh we hebben nu denk ik al een jaar ofzo een overleg meer gehad, ja ik ben natuurlijk niet degene die dat moet uh of ik ben gewoon niet diegene die dat moet initiëren om weer een overleg te hebben maar ik vraag me dan wel af waarom is er eigenlijk nooit meer een overleg ofzo. Uhm maar goed andere dingen die zijn er wel weer standaard hoor, d'r is		

	wel standaard bepaalde coördinatorenoverleg. Uhm ja *denkt na* ik vind het soms een beetje stuurloos en dat komt misschien ook wel doordat iedereen z'n eigen ding wel draait, z'n eigen (...). Iedereen richt zich gewoon op z'n eigen eiland en dan uh ja dan af en toe zie je elkaar he gaat goed en dan gaan we weer door, ja.	Stuurloos Richten op eigen eiland	Leiderschapsstijl
Ja ja dus dus uh je geeft eigenlijk aan dat dat dat alle uh de organisatie rondom (...) is een beetje stuurloos door dat er allerlei verschillende eilandjes zitten waardoor iedereen z'n eigen ding doet uh en dan tref je elkaar wel ooit maar dan blijft het redelijk op de oppervlakte uh en ga je weer terug naar je eigen eilandjes.	Ja en dat stuurloze daar bedoel ik niet mee dat er geen goed werk wordt geleverd want ik weet zeker dat al (...) heel goed in elkaar zitten he, dat bedoel ik niet maar ik kan me wel voorstellen dat er nog meer, en dat klinkt een beetje pretentius, visie zou kunnen zijn. Uhm aan de andere kant, dit zeg ik terwijl ik het wel fijn vind dat ik die vrijheid heb, dat er die vrijheid is en niet die controlerende, dat is dus niet waar ik op doel. Ik heb het dus, want dat heb ik wel ook meegemaakt uh in (...), uhm een beetje zo'n controle, ja controle of een beetje een angstcultuur bijna, daar is totaal geen sprake van. Gelukkig he, want dat kan ook, dat vind ik nog veel erger hoor.	Stuurloos Vrijheid Weinig controle	Leiderschapsstijl
Ja.	Ja.		
Dus dus je zegt ja de, misschien zou er iets meer visie kunnen zijn in die zin maar het is ook weer niet zo dat dat er dat het helemaal niet goed geregeld is en dat je geen vrijheid krijgt want dat ervaar je juist wel heel erg.	Ja dat vind ik ook heel fijn. Ook omdat het het loopt wel, ja precies ja.		
Ja ja en zijn er nog andere uhm dingen rondom het thema waarvan jij denkt dat is, heb ik nog niet genoemd?	Rondom professionele ontwikkeling he, dat is wat je bedoeld. Uhm *denkt na*, nou ja ik denk dat er wel eens iets blijft liggen. Ik heb bijvoorbeeld wel eens ooit aangegeven, als je het dan hebt over een lectoraat, ik heb bijvoorbeeld ook wel eens aangegeven dat ik het heel interessant zou vinden om uh onderzoek ofzo uh te doen, uhm ja omdat ik ook al lang les geef en uhm best wel iets vind inmiddels van dingen en dus naast het les geven zeg maar ook wel geloof in ja in het uh bekijken van bepaalde dingen en dat	Initiatief werknemer wordt niet opgepakt	Initiatief werknemer Leiderschapsstijl Behoeft werknemer

	is wel zo dat blijft dan wel liggen, daar wordt verder niet echt op ingegaan, daar wordt op dat moment *onverstaanbaar* functioneringsgesprek op ingegaan maar ja dat heb ik wel losgelaten omdat ik niet de indruk heb dat dat dan iets is wat echt bekeken gaat worden.		
Uhu	Ja dus dat, dat soort ontwikkelingen die zijn niet echt zo mogelijk maar dat betekent, ja weet ik eigenlijk niet zo goed waardoor dat komt. Daar heb ik ook niet naar gevraagd hoor.		
Nee. Nee dus als jij iets initieert, in dit geval stukje rondom het lectoraat eventueel uh dan wordt daar in een gesprek wel eventjes op ingegaan maar vervolgens wordt het eigenlijk aan de kant geschoven..	*knikt*		
.. en komt daar niemand meer op terug.	Nee dan gaan we weer over tot de orde van de dag en dat is dat uh, ja wordt dan denk ik ook een beetje vergeten he, waarbij ik ook ja hand in m'n eigen boezem moet steken door te zeggen dat dat niet iets is waar ik na een maand dan weer over ben begonnen he..	Initiatief werknemer wordt niet opgepakt Werknemer steekt niet hand in eigen boezem	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Nee nee nee	.. dat niet. Ik geloof wel dat ik het in een, na een half jaar ofzo weer tijdens zo'n gesprek heb genoemd, uhm ja en toen ook maar weer heb gelaten dus dat is, ja daar ben je zelf natuurlijk ook wel een beetje bij.		
Ja	Ja maar d'r wordt niet enorm uhm opgepakt nee.		
Nee. Nee nee dus daarin wordt het niet heel erg door de leidinggevende opgepakt om daar heel actief mee bezig uh te gaan.	Nee. Nee nee. Ja ik denk dat ik dat zelf wel uhm benieuwd zou zijn waarom iemand dat zou zeggen omdat helemaal niet iedereen zo iets zegt.		
Hoe bedoel je? Wat zou zeggen?	Nou ik denk dat als ik nou leidinggevende was en ik had functioneringsgesprekken en een van mijn uh collega's zou dat aangeven van goh ik zou dat best interessant vinden, zouden we niet iets kunnen doen met onderzoek binnen (...) en dan misschien in kijken hoe uh ook binnen het grote Fontys he, van hoe		

	kan je terwijl d'r zoveel, he want jij gaf net ook al van he als (...). Nou we willen eigenlijk die (...) veel groter maken, uh iedereen blijkt er ook iets aan te hebben of je nou al heel goed bent in (...) of heel slecht, (...). Uhm ja je zou ook kunnen zeggen van goh ga eens een onderzoek doen van hoe hoe, wat er allemaal, hoe dat leeft nu die (...) bij hogeschool studenten, daar zou best wel iets van te maken zijn en ja dat is niet iets wat echt echt wordt opgepakt.		
Nee.	Ook niet als we bezig zijn, ik met mijn collega, van hoe kunnen we zorgen, kunnen we niet naar instituten toe gaan en eigenlijk wordt er dan al vrij snel gezegd nee dat dat is geen, dat is niet iets voor de coördinator, want we hebben 0,1 he voor dat stukje en uh dus dat is eigenlijk meer iets voor de teamleider maar die doet dat vervolgens niet echt dus nou ja.	Initiatief werknemer Taakverdeling	Initiatief medewerker Leiderschapsstijl
Ja dus eigenlijk zeg je zelf van ik zie heel erg veel meerwaarde in in in en heel veel mogelijkheden rondom het uitbreiden van (...) uh bij ook andere instituten, uh maar dat wordt eigenlijk dan snel aan de kant geschoven en uh gezegd dat is niet aan de coördinator.	Ja dat klopt ja dus ik ben in het begin ook heel erg bezig geweest met de (...) van (...) en uh, ja (...) alleen he niet van alles maar van (...), en toen merkte ik gewoon dat zij/hij al best wel aangaf of ook zoiets, dat is ook duidelijk hoor dat hij/ze dat aangaf nee nee nee, al vrij snel.		
Ja ja	Ja want, en toen heb ik het op een gegeven moment ook, dat gaf mij wel rust dus ik heb het losgelaten en ik dacht hoeveel (...) of hoe weinig (...) we ook hebben, blijkbaar sta ik daar los van, het is niet aan mij.		
Ja ja	Daar moest ik wel even aan wennen hoor, dat duurde twee semesters voordat ik dat echt doorhad *lacht*		
Ja dus dus daarbij zeg je eigenlijk in het begin vond ik dat, wilde ik daar heel veel aan doen uh werd dat een beetje uh teruggelegd terug geschoven van door je leidinggevende uh en dat gaf uiteindelijk na een	Ja dat moest wel, werd heel duidelijk toen gezegd terwijl ja wat ik wel weer jammer vind is dat daar dan vervolgens niet echt iets mee wordt gedaan, niet ontzettend iets mee wordt gedaan nee.		

periode ook dan wel weer rust en kon je het ook wel zeggen van oke dat is niet mijn taakje uh dat laat ik los.			
Nee nee. Oke ja. (...)	(...)		
Nee uh oke, uh om terug te gaan op wat je uh allemaal hebt verteld uhm ja als ik een beetje samen kan vatten merk je heel erg de dat de kleinschaligheid uh van ja van (...) heel veel invloed heeft op alles wat er gebeurt rondom professionele ontwikkeling. Uh je krijgt veel ruimte uh zolang je maar binnen bepaalde kaders blijft en het niet uh te hard roept binnen overleggen uhm maar uh overleggen blijven vaak op de oppervlakte, uh als je zelf met iets aankomt uh rondom he de uitbreiding van (...) uh dan wordt dat vaak toch snel aan de kant geschoven en uh ondanks dat je er zelf ook niet te hard aan trekt komt een leidinggevende daar ook niet uh op terug uh en je geeft aan nu ik uh beeld heb binnen een andere opleiding hoe het gaat, zie ik toch ook dat het anders kan uhm ja. Klopt het zo een beetje hoe ik het uh vertel?	Ja zeker ja ja. Ja.		
Ja? Mooi	Ja zeker ja.		
Heb je d'r nog iets aan toe te voegen?	(...)		
(...)			

Transcript Respondent C

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
J: Zou je daar ons iets over kunnen vertellen?	Ja weet je wat het is (naam), uh, ik heb er al natuurlijk van te voren over nagedacht op basis van de vraagstelling die ik, uh, binnenkreeg. Is dat, uh, je kunt er eigenlijk niks zinnigs over zeggen als je de context buiten beschouwing laat. Dus die context, die context is, uh, ontzettend belangrijk. En misschien dat ik daar wat over moet vertellen, van uh, hoe ik die context ervaren heb. Waarbij ik dus absoluut niet wil pretenderen dat hoe ik die ervaren heb, dat andere dat ook zo hebben. Uh, dat is natuurlijk aan jullie om te kijken om daar wat meer algeheel van beeld van krijgt, he. Maar uhm, ja ik denk bijvoorbeeld als ik kijk naar de leidinggevende die ik gehad heb, zijn er daar heel wat, in die (...) jaar. Uuhm, uh, wat mij steeds opgevallen is, en dat is alleen maar groter geworden, het omspanningsvermogen van die leidinggevende is erg groot. He, dus als je kijkt nu naar (naam) die, uh, die is daar, uuh, nou die heeft, die heeft, ja weet ik hoe veel mensen, 40, 50, 60, ik weet het niet eens. Nou. Daar kun je hooguit van een afstand wat aan doen, dus je kunt van zo iemand niet verwachten dat ie, dat ie zich bezig houdt met alle individuele dingen, dat ie met elke docent een, uuh, afspraak maakt over scholing et cetera, dat gebeurt ook gewoon niet en ik denk dat dat een illusie is om te veronderstellen dat zo iemand met zo'n omspanningsvermogen dat überhaupt al voor elkaar krijgt of hij moet helemaal niks anders meer hoeven doen. Dat zou *onverstaanbaar* maar dat is niet zo. Dus dat is een. Uuh, de tweede in die context is de cultuur, he. Dus wij zijn een professionele organisatie en ik weet nog toen ik, terug, toen ik toen ik begon, in 2001 was dat. Dat ik enorm schrok van de vermeende professionele autonomie die mensen dachten te hebben. En daar bedoel ik dus mee dat, dat, ik heb daarvoor eigenlijk als (...) of als (...) altijd alleen maar met andere mensen samengewerkt en gekeken hoe van	Span-of-control Beperkte individuele begeleiding Organisatiecultuur Vermeende professionele autonomie	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid Overige factoren

	hoe kan ik tot een bepaald doel kan komen he. Zo was dat niet toe ik begon. Ik zag alleen maar mensen die vonden dat ze het zelf allemaal heel goed wisten. Vergaderingen eindigde altijd in ruzie. Uhh, dat was heel frustrerend, dat was heel frustrerend. Het is de loop van de tijd beter geworden en dat kwam met name doordat er hele boel mensen weggaan, vooral vanwege pensionering. En, uh, er zijn heel veel jonge mensen voor in de plaats gekomen, die, ja, van nature veel meer bereid waren om te kijken van hoe zit dat nou he. Dus je moet eigenlijk een soort, ik heb het ook van (...) gehoord, uuh, de de (...). Die zei van, van, je moet niet praten over professionele autonomie maar professionele autografie. Je moet eigenlijk proberen om samen, uh, het ding te klaren. Want hij zegt je bent als docent nooit autonoom, je bent eigenlijk veel minder autonoom dan de reguliere professional in het bedrijfsleven. Nou waarom, *onverstaanbaar* gebonden zijn aan lesroosters..	Vermeende professionele autonomie Professionele autonomie vs. Professionele autografie	Overige factoren Overige factoren
J: Uhu	.. aan het lesmateriaal, en eigenlijk wat er in dat klaslokaal gebeurt, ja oke. Uh, dus dat is, dat is, snap je dit. Dit is ook een deel van die cultuur he. Dus eigenlijk had ik zeker in het begin van er is een zeer hoog, hoge mate van opportunisme als het gaat over de inzet van de docent. En, uh, hoe ze dat allemaal zien te klaren. Ik weet nog dat ik, in die tijd toen ik begon, toen had je van die zo genaamde leertaken. Dus je had tien weken lang een bepaald onderwerp en daar moest je dan les in geven. Dat lijkt een beetje op wat we nu hebben, maar dat was toch een klein beetje anders. Ik heb, ik heb in, dus elke leertaak had een specifiek onderwerp he. Ik heb in twee jaar tijd zestien van die dingen gedraaid, zestien verschillende onderwerpen.	Hoge mate van opportunisme Inzet personeel	Leiderschapsstijl
J: Jaa..	En dat had vooral ook te maken met dat ik slecht nee kon zeggen in die tijd. Dus ik dacht altijd van jeej als ik dat nu niet doe, goh, krijg ik dan wel een vaste aanstelling, oee.. snap je. Dus ik heb overal ja tegen gezegd maar ik was dat na twee jaar al zo	Grenzeloosheid werknemer	Initiatief werknemer

	goed als afgewerkt. Nou, gelukkig, uh, is dat toen een hoop in veranderd en ik heb gewoon aan de bel getrokken, maar eigenlijk was dat al een beetje te laat. En juist vanuit die achtergrond heb ik altijd zo ontzettend goed begrepen wat nieuwe docenten meemaken..		
J: Uhu	.. en, uh, ik denk dat je dat eigenlijk van leidinggevend, sorry dat ik het zeg, maar eigenlijk niet van kunt verwachten. Die zijn veel te opportunistische in de zin van het lesrooster moet gevuld zijn. We kijken naar waar de poppetjes zijn en zolang ze niet piepen gaan wij die lesroosters invullen. Zo gaat het. Dus een, een soort, ook in die introductie, he, daar heb ik me jarenlang sterk voor gemaakt. Uh, een docent die begint bij ons, uh, die moet echt op z'n tenen lopen en vooral van snap ik het allemaal, uh, wordt ik een goed docent, wat zullen studenten wel allemaal niet van mij vinden. En, de hulp die ze daarbij krijgen, dat was zeker in mijn begintijd, was dat gewoon minimaal. Ik had zelf een mentor, zoals die toen heette, dat werkt, die werkt een beetje als een automaat he. Als ik daar een muntstukje in deed, he, dan krijg ik voor dat muntstukje kreeg ik begeleiding. Het was dan meestal van ik heb hier een vraag over, en dan kreeg ik antwoord. Ja, en dat, dat heeft wel een klein beetje z'n werk. Dat is geen mentorschap. Mentorschap moet je veel meer kunnen en daar heb ik jarenlang ook zorgen over gehad. Ik heb dat dan zelf gelukkig een hele tijd mogen doen, maar zit niet in het systeem bij Fontys. Of het heeft er een hele tijd niet ingezeten, dat kan ik niet over nu beoordelen he, dat weet ik niet. Maar het, uuuh, echt bekwame mensen die in staat zijn om in de huid te kruipen van die nieuwe docent, te snappen wat er, wat er als mentor moet gebeuren om zo iemand goed te begeleiden, dat noem ik pas echt onboarding, om die term maar even te gebruiken. Ja, daar heeft het heel lang niet over gegaan. Snap je, en zo gaat dat, nou dat is nog een deel van	Opportunistic houding Minimale hulp startende docent Invulling mentorschap Onvoldoende begeleiding	Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl Rol overige actoren

	die context. Kan ik nog even doorgaan, of zijn er al vragen?		
P: nee, ga nog maar even door. Dan hebben we de hele context, uh, te pakken denk ik..	Als het gaat over die professionalisering, denk ik ook dat je, als je kijkt naar het vakgebied van die docent, of waar een docent bij Fontys (...) allemaal mee geconfronteerd wordt, dat je dat ook beetje uiteen moet rafelen in soorten he. Dus je hebt aan de ene kant heb je de, de vakinhoudelijke scholing, een psycholoog moet z'n vak moeten bijhouden. Vaak moeten ze een registratie bijhouden he, dat is allemaal belangrijk he. Uuh, oke, dus dat, dat vakinhoudelijke. Ten tweede is ook, ook, uh, vind ik, heb ik een heel merkwaardig fenomeen gevonden, dat is de didactiek. Als je als nieuwe docent begint, ben je verplicht om een didactische opleiding te volgen. In de volksmond heet dat de BKO. Waar staat dat ook alweer voor? B.. B..	Belang didactiek Vereiste BKO registratie	Organisatiebeleid
P: Basis Kwalificatie Onderwijs	Basis Kwalificatie Onderwijs, ja, dat is het, ja. Dus als je dat ding gehaald hebt, dan krijg je er een certificaat voor, en dan ben je eigenlijk voor het leven klaar. Dat is eigenlijk heel raar, dus dat, dat dat niet iets is van een soort, net zo goed als bij, bij een professionele organisatie, he. Ik ben zelf (...) en (...) he, als ik geregistreerd ben, dan moet ik eens in de vijf jaar, moet ik opnieuw mijn registratie aanvragen. Moet ik laten zien dat ik nascholing heb gevolgd, dat ik zelf (...) heb.. weet ik het allemaal he. Maar didactiek toch een van de allerbelangrijkste dingen in het vak zou ik zeggen, dat is helemaal niet zo bij Fontys. Je hebt het een keer gehaald je BKO, en dat is het dan. Of je moet het op vrijwillige basis doen of er komt toevallig eens iets voorbij gewaaid, dat zou kunnen he. Maar structureel zit het er niet in, terwijl ik denk van dat zou juist wel moeten. En in welke vorm, daar kun je het over hebben he. Je kunt zeggen van individuele cursus, je kunt ook zeggen van, uuuuhh, laten we het als docenten met elkaar eens hebben over wat zijn nou succesvolle werkvormen. Waar zijn we didactische gezien goed in, waar zijn we niet goed in? Hoe kunnen we dat bijrepareren, wat	Enmalige certificering Geen hernieuwde registratie Belang didactiek Geen structurele bijscholing didactiek	Organisatiebeleid Scholingsactiviteiten Behoeftte werknemer

	kunnen we leren, he. Nogmaals (...) dus ik moet even praten over mijn ervaring, (...) he. Oke. En als laatste zou ik zeggen, he, de studiebegeleiding. Dus alles wat rondom die reflectieve leerlijn hangt. En daar weet jij nu inmiddels ook alles van..		
J: *glimlachend*	De reflectieve leerlijn, dat is iets anders als vakgebied waar de meeste mensen voor hebben gestudeerd. (...) Maar ik vind dat allemaal wat magertjes, dus eigenlijk, uh, zou dat ook beter moeten maar daar zou je dan weer onderscheid moeten maken van wie kiest er voor om in die reflectieve leerlijn zich te ex, uh, zich te profileren naar te excelleren zou ik bijna zeggen. Die zouden juist daar heel sterk in geschoold moeten worden en andere moeten daar misschien wat minder voor kiezen.		
P: Uhu	(...) Dan schrik ik van de kwaliteit van de begeleiding als het gaat over de studieloopbaan begeleiding. Met name op het gebied van (...), als ik de studenten bij het afstuderen, uuh, zie vertellen of hoor vertellen over de problemen die ze hebben ervaren, ook in de persoonlijk ontwikkeling, en als ik dan vraag van wat voor soort rol heeft supervisie daar dan bij gespeeld, dan is het antwoord nou eigenlijk, eigenlijk niks. (...) Snap je. Dus dat moet je ook uit elkaar halen en daar die, die, die scholing op zetten. Dan kom ik weer terug bij die hoofdvraag, kan een leidinggevende dat? Binnen de context van Fontys lijkt me dat moeilijk. Ik zou meer zeggen dat, hij zou juist die context moeten snappen, hij zou moeten snappen van welke verdeling je daarin hebt, net als ik net heb aangegeven he, en dat die, eigenlijk die verdeling en het, en dat hele opleidingsgebeuren binnen een team, dat zou die nadrukkelijk moeten faciliteren. Maar dan kom je weer tegen een volgend probleem binnen Fontys. Uh, het zijn allemaal teams die min of meer zelfsupporting zijn he, maar die druk van bovenaf erg groot, dus dat is een voortdurende contradictie he. Dus aan de ene kant gaat zo'n bestuur en een (naam) en weet ik wie allemaal die, uh,	Beperkte rol leidinggevende binnen context Ideale situatie Faciliterende rol Zelfsturende teams Tegenstrijdigheid Hoge verantwoordelijkheid	Leiderschapsstijl Ideaalbeeld Organisatiebeleid

	teamverantwoord of heel veel dingen opleggen aan een team terwijl het team eigenlijk nauwelijks vrij is om daar hele goede dingen in te doen, daar de tijd niet voor heeft. Dus ja, het is een beetje een lang antwoord, uuh, maar het was ook een complex, nogal veel omvattende vraag.	d vs. Weinig vrijheid	
P: ja, om even terug te halen (naam respondent), want je zegt eigenlijk een aantal dingen. Je, je begint heel duidelijk met die context, die context die neem je heel nadrukkelijk om een antwoord te geven op, uhm, de vraag en daarbij noem je volgens mij, uh, uhm, een viertal dingen: het omspanningsvermogen van die leidinggevende, die heb je toegelicht, uuh, de, de, de cultuur, he, die heerst binnen, binnen de organisatie en de vermeende autonomie, waar je het, uh, waar je het over gehad hebt, uuuhm, juist meer het uiteenrafelen, ook het derde punt, van die professionaliteit he, de vakinhoudelijke scholing versus didactische scholing. Uuhm, en vier, die studieloopbaan begeleiding, dat je daarin ook mensen die bijvoorbeeld zouden willen excelleren, uh, dat je daarin de specialisten hebt om ze daarin te laten excelleren. Uhm, en als je het dan hebt over die hoofdvraag, zeg je tenslotte, dat die leidinggevende, dat, dat het in die context lastig wordt voor een leidinggevende om aan de ontwikkeling van	Ja.		

	hoorcolleges te geven. En dat zit allemaal in die onderstroom en dat komt niet of nauwelijks naar buiten, behalve op het moment dat het te laat is. Dan ben ik even heel gechargeerd he, en (...), daar ga ik niet over, dat weet ik niet, maar dat, daar heeft het heel veel mee te maken. Dus de onderstroom en de bovenstroom. De bovenstroom denkt zoals wij het bedacht hebben zo zal het wel gaan maar echt impliciete belangstelling voor wat er in die onderstroom allemaal gebeurt, dat is veel te weinig.	Bovenstroom vs. Onderstroom	Leiderschapsstijl
P: Ja. Dus je zegt juist daar zou, uhm, uh, het, het leiderschap veel meer aandacht voor moeten hebben (naam), kun je van daaruit de koppeling maken naar je eigen, uh, uhm, ontwikkeling. Dus als je, als we kijken naar jouw ervaring in de context waarin jij gefunctioneerd hebt in die 15 jaar. Hoe zie jij dan die rol van die leidinggevende in hoeverre die een rol heeft gespeeld in jouw ontwikkeling?	Uhm, nou ben ik even stil omdat ik daar in zekere zin diep over na moet denken. Uhm, ik heb daar de eerste jaren eigenlijk heel bijzonder weinig van ervaren. Ja wel van (naam), hoe is het, hoe gaat het? Nou ja, ik was niet de persoon om te zeggen van nou ik heb hier last van, ik heb daar last van, uh, nee. Je houdt je mond daar maar even over he. *denkt lang na* Maar wat ik een van de meest merkwaardige ervaringen, uh, (naam), blijft allemaal vertrouwelijk wat ik zeg he, het gaat tenslotte over mij, uhm, waar ik in het begin heel erg veel moeite mee had, maar dat was mijn perceptie, (naam) kwam binnen als HBO'er, ik had al een enorme praktijkervaring maar ik dacht ik ben geen academicus, dus ik dacht jeej, wie ben ik dat ik docent wordt, he. Maar goed ik werd het wel. En, uh, ik heb met lood in mijn schoenen voor de klas gestaan. Het wonder was dat op een gegeven moment kwamen die studenten, die, die, die kwamen naar mij toe en die zeiden we hebben nog nooit zo'n goede les gehad. Ik hoorde van collega's terug nou die studenten zijn allemaal zo tevreden over jou en hoe meer dat gezegd werd, hoe minder ik dat kon geloven. Ja dat kan niet waar zijn, dat, dat, snap je, dat. Maar dat zit allemaal voor een heel stuk in mij hoor, dat klopt. Maar dus, uhm, het vanzelfsprekende van je komt als docent binnen en dan lukt het dus ook, dat heb ik daarna bij heel veel	Weinig ervaren rol Weinig initiatief werknemer	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer

	nieuwkomers ook gezien, dat dat in min of meer in dezelfde mate wel zo, zo werkt. Dus dat, dat, uh, ja, dus dat was een, uh, in, in zekere zin best wel pijnlijke ervaring. Ik heb een aantal jaren het wat rustiger gekregen, dus die eerste twee, drie jaar, zijn ze, is echt topsport hoor. Maar daarna heb ik het, uh, wat rustiger gekregen omdat ik wat meer tijd kreeg om de dingen die ik al deed om die verder te verfijnen. Toen is al steeds meer die, die belangstelling gegroeid voor die (...) en voor (...) en dat soort dingen. Nou daar heb ik ook veel korte cursussen voor gevolgd in die tijd, vaak wel op eigen verzoek of door gesprekken met, met medewerkers, met medewerkers en die zeiden van je moet dit gaan doen of je moet dat gaan doen. Maar echt hele nuttige dingen, wij hadden bijvoorbeeld, ik weet niet of jij die nog kent, (naam), uh (naam), ken jij die nog?	Scholing o.b.v. interesse werknemer Verzoek werknemer Stimulans collega's	Scholingsactiviteiten Initiatief werknemer Rol overige actoren
P: Uh, ja, maar ja, (...)	Nou daar heb ik verschillende, uh, cursussen over (...) mee gevolgd en ja, dat was heel goed. Maar uiteindelijk toen heb ik dus een leidinggevende gekregen, (naam) en ik weet nog heel goed dat was, uuuh, 2010, was dat, ja 2010. Op een gegeven moment stond ze, ik was les aan het geven, het was in R1, ik vergeet dat nooit meer. En in een keer klopt ze op de deur, en ik keek, ik keek zo naar die deur en ik zag dat kopje van haar, *beeldt gebarend uit*, kom eens even. Dus ik naar buiten toe, en ik denk er zal wel iets aan de hand zijn. Ja zegt ze wij zitten met de directie bij elkaar en wij zijn eigenlijk zo tevreden over jou, wij zouden willen dat jij een opleiding ging volgen. Toen was ik (...), dat is (...) jaar geleden. Dus ze zei van je hoeft niks te betalen, er is een lerarenbeurs, dus daar hebben wij dan weer mazzel mee als organisatie. Zoek maar wat uit wat je denkt, uh, wat, wat kan. Dus ik ben aan het speuren gegaan en toen kwam, uh, op mijn netvlies de master (...). Dat vond ik heel erg passen bij wat ik aan het doen was in die (...). Dus ik ben daar in (...) aan begonnen en uh, (...) was ik afgestudeerd en het de mooiste studie van mijn leven geweest. Vond	Initiatief leidinggevende Vergoeding door lerarenbeurs Scholing o.b.v. interesse werknemer	Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten

	het echt super, ik heb dat met zo veel plezier gedaan. Ook met afstuderen heb ik mijn collega's heel nadrukkelijk bij betrokken. (...) Nou, dus dat, dat is in het kort wat ik aan, aan begeleiding ervaren heb.		
P: Ja. Ja en daarmee zeg je dus dat (naam leidinggevende) naar je toe kwam om, uhm, eigenlijk meer te droppen om een opleiding te kiezen?	Ja		
P: Ja.	En dat is dus ook natuurlijk weer zo, ik ging in die tijd vaak van ja ik ben 58, ze zien me al aankomen. Dat is natuurlijk ook weer mijn fout, want ik had dat misschien best kunnen doen maar ook dat past in de cultuur we hebben het er niet over. Waar ik mijn dingen ook in *onverstaanbaar*	Leeftijd werknemer Eigen perceptie Organisatiecultuur	Initiatief werknemer Organisatiebeleid
J: ja. P: En als het gaat over, uhm, de, het stukje waar (naam) het in de intro, in de introductie het over had, uh (naam), talenten en uuuh, ja er zijn eigenlijk, waar je goed in bent en uuuhm waar je passies liggen. Hoe heeft de leidinggevende in die 15 jaar een rol daarin gespeeld.. om daarin te ontwikkelen?	*denkt na* In het begin kan ik, daar kan ik me niets echt van herinneren. Dat, dat weet ik niet meer. Uhm, maar meestal is het wel zo dat dingen die echt belangrijk zijn in je leven wat je meemaakt, die onthoud je wel he. En ik weet nog goed dat ik op een gegeven moment ben begonnen ben met een, met een soort van, jaa, een beoordelingsgesprek, maar daar moest je altijd van tevoren, dat was een soort 360 graden feedback, dan zat je met een aantal collega's, uh, die moesten iets gaan schrijven over jou. En dat is wel leuk dat je dan veel meer doorkrijgt van wat is de perceptie van andere van hoe jij je werk doet. En toen kwam ook wel naar boven, en dat was voor mij alleen maar bevestiging dat ik, dat ik die kant van die, van die (...) en die (...) op wilde, dat daar mijn sterke kant lag. En ik weet nog goed dat een docent, die moet jij ook nog gekend hebben, (naam)..	Formele gesprekscyclus Feedback collega's Bevestiging interesse werknemer	Organisatiebeleid Rol overige actoren
P: Jahaa, die ken ik.	Wel he.		
P: Ja.	Want (naam) die had op een gegeven moment, uhm, uh, opgeschreven, dat was wel mooi, (naam) was een enorme theoreticus, he. Dus die, die wist best veel over (...) maar die kon dat niet praktisch maken. Dus die kon dat eigenlijk niet vertalen, (...) begrippen, naar hoe dat in de		

	organisatie werkt. En (naam) met zijn 20 jaar ervaring, die wist dat wel. Dus iedere keer was het zo dat als (naam) een bepaald theoretisch concept had dan kwam ze met mij sparren van hoe kunnen we daar een praktische vertaling aan geven. En in eerste instantie niet door maar toen schreef zij in die beoordelingsreflectie van haar van ja jij bent als geen ander in staat om die theorie, uuh, die lastige theorie om daar praktische invulling aan te geven en ja maar ik was me daar helemaal niet van bewust maar dat is dan wel mooi dat je dat op die manier terug krijgt. En de collega kan dat vaak beter beoordelen dan de leidinggevende, nogmaals, vanwege dat omspanningsvermogen.	Bewustwording eigen sterktes Feedback collega's Formele gesprekscyclus Betere beoordeling door collega's Span-of-control	Rol overige actoren Organisatiebeleid
P: Ja. Ja. Dus jij zegt eigenlijk dat jouw collega's, in dit geval een (naam docent), uuhm, een belangrijke rol hebben gespeeld in de, uuh, in dat ontsluiten van dat talent, om dat zichtbaar te maken?	Ja.		
P: Ja. En de leidinggevende, uh, uhm, niet of minder?	Minder, ja. En dat hangt dan ook weer een beetje van de persoon af. Dus ik denk dat (naam) een van de laatste die we gehad hebben, die, die, uh, ja, die had daar wel wat meer oog voor. En die wist eigenlijk ook wel van nou, als ik bij (naam) aankom voor zo'n stukje bijscholing, ik denk wel dat ie daar wel positief op gaat reageren. Zonder dat we het daarover gehad hebben dan he.	Persoonsgebonden Initiatief leidinggevende	Leiderschapsstijl
J: Maar je noemt minder, zeg maar, he. Dat de rol, de leidinggevende daar minder een rol in heeft, en je legt heel goed uit van (naam) daar wel een rol in heeft. Maar kun je ook over andere leidinggevende dan nog iets vertellen, wat die dan wel of niet doen in die, ja in die context?	Ja, god dat weet ik eigenlijk niet meer zo goed (naam). Uhm. *denkt lang na* Ja het was eigenlijk, kijk ik heb in die tijd wel korte cursussen gevolgd, he. En dat is een hele waslijst, en dat, dat, ja dat, dat zou ik zo 1,2,3 niet kunnen oplepelen. Maar ik ging er steeds ook in mijn gedachte vanuit van ik ga het niet meer hebben over, uh, over een masteropleiding. Dat zat ook een beetje in mijn achterhoofd, ik heb, uh, toen ik jong was, uh, toen ik 17 jaar was, toen moest ik gaan werken. Want toen deed ik toen der tijd de (...) opleiding, zo was dat toen. Dus alles wat ik, wat ik eigenlijk	Korte cursussen Verwachting geen investering masteropleiding	Scholingsactiviteiten

	daarna heb gedaan, dat was allemaal in deeltijd en allemaal in eigen tijd. Dus ik heb op, in totaal heb ik (...) jaar in de avonduren gestudeerd.		
J: zo.. Ja.	Snap je, dus, uuh, ik was eigenlijk gewend toen ik dus, uh, dat, eerst die, ik heb ooit bij een bank gewerkt, en toen eerst mbo (...), toen hbo (...), ik heb modules gevolgd voor (...) bij de open universiteit en toen kwamen al die korte cursussen rondom (...) en dat soort dingen, ja dat ik eigenlijk dacht van dat is het dan wel allemaal zo'n beetje he. Mijn hoofd stond er eigenlijk ook niet zo naar om te zeggen, van nou ik ga op mijn (...) nou nog eens een master doen, dat, nee. Dus uuh, ik heb het verhaal altijd bij die korte cursussen gehouden maar uh, de eerlijkheid gebiedt eigenlijk wel te zeggen dat ze tevreden over me waren maar dat ze zoiets hebben gehad van die is (...) dus ja, nou ja, uh als die het goed volhoudt bij ons totdat hij met pensioen gaat, dan is het goed. Want zo wordt er vaak met ouderen omgesprongen he, dat is niks nieuws.	Geen behoefte master leeftijdsgebonden investering Omgang ouderen	Behoeftewerknemer Leiderschapsstijl
P: Ja.	Je wordt er toch niet stil van he...		
P: Nee helemaal niet.. P + J: *lachen*			
P: Het is alleen zo jammer dat we, zo moeilijk gerichte vragen mogen stellen in dezen. Ik sta te popelen om op allerlei dingen, uh, door te vragen. Uhm, maar (naam respondent) is die.. J: ja, ja..	Je mag het ook zeggen als er iets niet duidelijk is, dus dan, uuh..		
P: Nouu, dat wou ik, wou ik, ik wou nog eventjes naar dat eerste punt he, die, uh, dat omspanningsvermogen, span of control, waar je het over had. Uh, je geeft heel duidelijk aan, volgens mij he, je haalt (naam) aan, met 60 plus, uhm. En uh, eigenlijk wat voor gevolgen dat heeft. Kan je dat nog wat	Nou ja, ik heb dat natuurlijk, natuurlijk aan de lijve ervaren he, dus zo'n leidinggevende is maar, die zie je eigenlijk maar heel weinig. Uhm, omgekeerde geldt dan ook dat hij jou weinig ziet. Dus alles wat hij als informatie over jou heeft is uit tweede hand, heeft die uit, uit, uhm studentenevaluaties. Uhm als jij een gesprek met hem hebt op jaarbasis dan is dat prima, maar dat is geen must, dat hoeft zelfs niet meer tegenwoordig, he. Dus het contact is zodanig laag dat uuh, de, de wederzijdse belangstelling om eens	Weinig contact leidinggevende Tweedehands informatie Formele gesprekscyclus	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid

toelichten, hoe je dat precies, hoe je dat precies ziet?	met elkaar in gesprek te gaan over dit soort dingen, die is er niet. En dat zit natuurlijk best goed bij de docent, want die is natuurlijk, als je, als je je leidinggevende niet ziet waarom zou je dan een gesprek gaan voeren waarbij je je ziel en zaligheid laat zien. Gebeurt niet.	Geen wederzijdse belangstelling voor contact	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
P + J: *knikken*			
P: Ja. En hoe zie je dat in de, in de relatie tot ontwikkelen?	Ja, ik denk dat het, dat als het gaat over ontwikkelen, dat dat die aandacht he, die moet er absoluut zijn. Dat, uh, want je moet, je moet daar met z'n tweeën of eventueel met wat meer mensen, je moet daarover kunnen sparren. Je kunt natuurlijk zelf als medewerker ideeën over hebben, maar ook dat past in de context, gaat dat over jouw persoonlijke ontwikkeling, gaat het over de ontwikkeling die past binnen dat wat Fontys nodig heeft, hoe matcht dat met elkaar. He, als dat, als dat wat minder matcht, oke, kan dat dan wel, kan dat dan niet. En wat als iemand zou zeggen ik wil heel wat anders gaan doen. Dus dat, dat zijn zoveel varianten in en daar moet je dus over praten.	Belang aandacht bij ontwikkelen Belang derde bij ontwikkeling Match interesse en behoefte organisatie	Ideaalbeeld
P: Ja, ja precies.	En ik denk dat het wel heel mooi is als je bijvoorbeeld als jij zou zeggen van nou ik zou *onverstaanbaar* wil ik naar school of een vakterrein wat niet meer hoort bij een docentfunctie maar iets anders. Dat maakt het een gigantische verschil uit voor de leidinggevende of dat als donderslag bij heldere hemel komt of hij weet ook van jou voorgeschiedenis en hij kan eigenlijk bepalen van hé, goh, ik vind het eigenlijk niet gek dat die medewerker met dit verhaal komt want ik vind dit wel passen in de lijn van wat er tot nu toe gebeurd is. Ik vind dat een consistent verhaal.	Aandacht voor interesse werknemer	Ideaalbeeld
J: Uhu P: Ja. Ja. En, uh, (naam) dan moet ik ook denken aan de, uh, dat heb je een aantal keren genoemd he. Dus je noemt nu iets over de rol van de leidinggevende, en je moet met elkaar sparren, je moet aandacht hebben om	Nou ik, ik denk dan maar even terug (naam) aan die tijd dat wij bezig waren met, met, met mijn afstuderen, he, (...). Uhm, ik heb dat nog wel eens vaker teruggekeken want ik had, ik heb daar nog wel op andere moment nog wel eens dingen uit die theorie nog eens gewoon nodig he, want je ziet dingen nog wel eens voorbij komen maar er gebeurd van alles in dat team, dat was prachtig. En de zorg die men voor elkaar had en het		

dat ontwikkelgesprek te voeren en je noemt iets over de collega's en over het team die daar, uhm, die daar een rol in hebben. Kun je daar ons nog meer in helpen, hoe, hoe verhouden die zich tot elkaar? En hoe heb jij dat ook gezien in jouw eigen, in jouw eigen ervaring?	idee van nou wij gaan, we hadden dus aan het eind (naam) ook een hele lijst gemaakt van allerlei onderwerpen die we als team wilde aanpakken. Daar zat ook heel veel scholing in, en, en hoe kunnen we elkaar informeren en hoe kunnen we kijken van, uh, wat is interessant voor ons en wie gaat dan wat doen en moeten we dat dan allemaal zelf doen en zoiets, he. Dus er kwam van alles uit en ik denk als je dat goed organiseert dat daar best, best, uh, dus daar kan een leidinggevende, dat bedoelde ik net met dat faciliteren, een leidinggevende kan best zeggen van denk eens na beste team en dan niet komen met allerlei regeltjes alweer maar denk eens na team over hoe jullie zouden, zouden vinden dat die professionalisering van medewerkers eruit zouden moeten zien. Kijk maar eens naar die individuen, kijk maar eens naar die verschillende vaksgebieden, he, dus didactiek, uh, vakinhoudelijk, naar (...) en dat soort dingen he, maak daar een onderscheid in en uh kijk wat jullie als team kunnen doen, wat heb je van ons nodig, wat kan buiten de deur, maar kom met een plan.	Zelfstandigheid collega's Faciliterende rol Aansturing team Delegeren	Rol overige actoren Ideaalbeeld
P: En als je nou eens kijkt naar die, naar die 15 jaar (naam). Op hoeveel momenten heb je, heb je, die facili faciliterende rol naar teams gezien ten aanzien van ontwikkeling?	Niet.		
P: oke, nul.	Ik wil niet zeggen dat er niet ooit eens een gesprekje is geweest tussen mensen en dat er dan gezegd werd van goh misschien zou dit voor jou wel aardig zijn. Ja dat is natuurlijk zo, ik denk dat je, door (naam) bijvoorbeeld op het pad ben gezet van (naam) toentertijd.		
P: ja, ja	He, zoiets he.		
P: ja.	Maar dat is dan meer, uh, adhoc en het toeval en niet structureel.	Adhoc handelen	Leiderschapsstijl
J: en, uh, in welke richting was je toen gezet door, uh..	Ja, op het, uh, dus om me meer te bekwamen in (...), dus..		
J: ooh, oke, ja, nee helder.	Ja, ik heb wel ruimte gekregen, alleen, uh, die lesdagen dat was een keer in de week op donderdag en de	Ruimte krijgen	Scholingsactiviteiten

P: He, en (naam) je hebt het, uhm, uhh, je bent door (naam) ben je op die opleiding, uh, master toen van uh (...) toen geweest. Uh, heb je het gevoel gehad dat jij uhm, uhhh, je hebt natuurlijk eerder, je had het eerder over die financiën, kreeg je, heb je, ben je ook gefaciliteerd in, in, in tijd en ruimte voor uh, voor uh, voor dat ontwikkelproces voor je gevoel?	andere week was het donderdag en vrijdag, dus was op drie dagen in veertien dagen. Uhm, daar heb ik zelf, uhh, zeg maar twee dagen van ingeleverd en een dag kreeg ik van Fontys. En uh dat kwam eigenlijk omdat ik in die tijd voor mezelf, om het, om het vol te houden besloten had om vier dagen te gaan werken. Daar ben ik mee begonnen in (...) en oh, oh stomme (naam), ik ben het begonnen met het eerste jaar een boek te schrijven.. *lacht*	Vergoeding in tijd Investering werknemer	Initiatief werknemer
P + J: *lacht*	.. over (...). Ja dat is best veel werk, dat was dan niet zo'n pil maar dat was toch effe werk. Dus, uh, daar was ik, uh, ja daar was ik in (...) mee klaar en in (...) begon ik de master. Dus zoveel lol heb ik aan die vier dagen niet gehad. *lacht*		
P + J: *lacht* P: Jammer, ja. Ja	Maar dat is ook wel weer, (naam), ik, ik had, had ik het, dus het is er wel over gegaan. Dus ik vond dat financiële stuk, zo'n opleiding is natuurlijk hartstikke duur, het, dat uh, daar heb ik geen cent aan hoeven te betalen, uhm, dus dan vond ik dan ook wel weer van nou dan mag er toch ook wel iets tegenover staan voor wat betreft je eigen vrije tijd en nou daar kwam dit uit. Uh, iemand anders die een andere persoonlijkheid had dan (naam) die had er waarschijnlijk iets meer uit gehaald, dat kan.	Vergoeding opleiding Investering medewerker	Scholingsactiviteiten Initiatief werknemer
P: Ja, ja. Dus dat is een kwestie van onderhandelen dan, (naam)?	Vaak is dat zo.		
P: Ja. Maar vind je dat daar, dat daar een leidinggevende ook een andere rol of opstelling in zou moeten, moeten hebben?	*denkt na* Nouja kijk, ze zitten natuurlijk met budgetten, dat snap ik, je moet budgetten verdelen, maar ik vind wel dat het, dat uh, je moet, je moet realistisch blijven en niet opportunistisch he, dus opportunistisch in de zin van begin er maar aan en ja jij moet het stuk wel uh en tegelijkertijd een hoop werklast he, dus je moet eigenlijk naar het totaalplaatje kijken, he.	Verdeling opleidingsbudget Realistisch vs. Opportunistisch	Ideaalbeeld

P: Ja	... van wat ga je doen en wat vereist dat aan studiebelasting en moet je daar dan in je eigen tijd in steken en hoe verhoudt zich dat tot jouw uh, tot jouw inzet. En kun je er ook samen uitkomen. En ik denk dat daar bijvoorbeeld teamgenoten daar ook best een rol in kunnen spelen van hoe doe je dat. Hoe kun je, hoe kun je iemand, uh, in die zin min of meer ontzorgen, he. Dus dat dat niet een verantwoordelijkheid is voor een leidinggevende medewerker, nee dit kun je als team ook een, uh, een afspraak over make. En als je inderdaad zou zeggen, als, als MT van een opleiding van wij vinden die professionaliseringsslag belangrijk, ja dan kost dat geld.	Realistische investering werknemer vs. Werkgever Ondersteuning collega's Teamverantwoordelijkheid Rol MT	Ideaalbeeld
P: Ja.	... dan, dan, dan heeft dat dus consequenties.		
P: ja, ja, ja waar ik nog een beetje mee zit of wat ik me afvraag hoe die verhouding dan precies loopt he, enerzijds zeg je een team kan daar een rol in spelen, een leidinggevende kan uh, kan daar een rol in spelen uhm, maar hoe, ja hoe heb jij dat gezien in die (...) jaar versus hoe, uhm, hoe zou dat idealiter, uh, functioneren voor jou gevoel, om die ontwikkeling van medewerkers te stimuleren?	Ja, kijk ik dat je, dat je daar planmatig met een aantal mensen even, even naar moet kijken, he, en eigenlijk daar die context beschrijven. Context beschrijven, de soorten opleidingen, uh, wat hebben wij nodig, hoe willen we dat invullen, he. Uh, doe eens een uitspraak over, moet die docent, moet die ook, uuh, coach zijn of of of supervisor of als dat niet is, hoe gaat je het dan regelen. Hoe gaan we dat faciliteren, dus daar is, daar is een soort visiestuk voor nodig van hoe je dat dan gaat doen. En omdat dat er nu dus niet is, krijg je steeds dat opportunistische van ja we zien wel waar het schip strandt.	Visiestuk professionalisering	Ideaalbeeld
P: Ja, ja, ja, ja. Dus, uhm, en en visiestuk, daarmee bedoel je dan dus uh, uhm, als ik je goed begrijp, uh, ontwikkelen waar naar toe, en en in welk opzicht ook?	Ja		
P: Ja.	En dan vervolgens meteen daarbij van hoe gaan we, hoe kunnen we dat concretiseren en wat zijn wij he, en dat moet ook een stuk zijn van het management ook hoor, want ook zij moeten daar achter staan, zij moeten dat faciliteren.	Faciliterende rol MT	ideaalbeeld

P: Ja, ja. J: en zij...	En dat mag ook best aangedragen worden door team maar zij moeten het ondersteunen. Sorry (naam), ik onderbrak jou..	Initiatief team	Ideaalbeeld
J: Nee, geen probleem. En het managementteam is dan, uh, de leidinggevende of echt boven de leidinggevende dan nog, uh, volgens jou?	Dat is een goede vraag van jou. Ik, ik moet zeggen dat ik dat niet precies weet. Ik weet niet hoe dat binnen Fontys ligt, of dat uh, een uh, een opleidingsmanager dat in z'n uppie kan beslissen, want hij is natuurlijk ook weer afhankelijk van het totale budget wat (...) krijgt, he. Dus ik denk dat hij, stel als zo iemand met hemel stormende voorstellen komt, dat die ander, uuh, meteen ook even wil aanhaken, dus..	Afhankelijkheid Budgetten Beleid	Ideaalbeeld
J: Ja. P: Ja. Ja. Mooi. Heb je nog andere ervaringen, (naam), waarvan je zegt he maar daar heeft die leidinggevende toch nog een rol gehad op een bepaalde manier in, uh, in mijn professionele ontwikkeling?	*denkt lang na* Ik zit te zoeken he, en dat, dat zegt eigenlijk al een beetje genoeg. *denkt na* Echt een rol de leidinggevende een rol gespeeld in mijn professionele ontwikkeling. *denkt na* Nee, ik moet het er met de haren bijslepen. Ik denk dat dat, even los van het verhaal dat ik net zei over (naam), die heeft dat wel gezien. Ik weet nog goed toen ik begon dat ik, he, ik vertelde straks dat ik, dat ik ooit bij (...) heb gewerkt en toen heb tijdelijk nog een (...), ik moet er niet meer aan terugdenken gewoon, zo vreselijk vond ik dat. Toen ik begon, dat is een mooi voorbeeld, daar zat toen een interim manager en die zij ik zie dat jij ooit, uh, (...) hebt gedaan dus jij kunt wel de leertaak (...) geven. Ja, dat zal wel maar ik, ik heb dus na, na twee lessen heb ik dat teruggegeven, ik kon dat gewoon niet. Het stond ook zo ver van mij af..	Afwezige rol	Leiderschapsstijl
P + J: *Lacht*	Ik ben niet voor niks daar mee opgehouden, he. Maar zo ging dat dus *onverstaanbaar* Ja, en uiteindelijk heb ik wel, wel, dus wat, wat wel gebeurt als een soort, soort automatisme is dat dat je doordat de onderwerpen die je geeft, dat wel een soort affiniteit gaat ontstaan. Dit vind je leuk en bij het andere heb je zoiets van nou dat doe ik niet nog een keer of liever een ander dus dan ontstaat dat wel dat je een soort passie gaat krijgen voor, voor het onderwerp, ja.	Ontstaan affiniteit	Behoeftewerknemer

	Dus ik weet bijvoorbeeld nog goed, ik wist niks van, van de (...) af, dat was, dat was (...) he. En uh, ik had een collega, (naam)..		
P: (naam), ja, ja	.. en die wist daar alles van en uh, nou die had mij wat dingen extra uitgelegd, maar ik vond dat zo boeiend, ik vond dat geweldig, dat heb ik ook altijd gegeven. Uh, een ding uit het eerste jaar dat ik ook nooit vergeet, dat uh, uh oh zeiden ze je hebt bij (...) gewerkt dus je kunt ook wel iets rondom (...). Hallo *lacht*. Toen moest ik dus *onverstaanbaar* derde jaar, moest ik toen een leertaak zoals dat toen heette, geven over (...). Ik wist daar echt niks van. En wij hadden, tegelijkertijd was met mij een andere collega begonnen, die heb jij niet gekend, (naam), die was na een half jaar ook weer weg, maar dat was een (...) en die wist daar wel veel van en zij moest diezelfde les als ik, moest zij geven. Dus zij gaf dat dat op dinsdag en ik op donderdag. Hier, zo zit dat nog in mijn hoofd, he. Dus wat deed ik, ik ben op dinsdag naar (...) gekacheld, met dat avondonderwijs was dat he. Ben ik bij (naam) in de les gaan zitten, heb ik allemaal aantekeningen gemaakt, ik heb haar sheets meegekregen en op donderdag draaide ik dat zaakje. Wat tof, (naam), wat goed van jou, dus kijk je moest eens weten man *lacht*.		
P: *Lacht* Ja slim toch, he. (...), ja.	Ja toch.		
P: (...) (naam), ik heb nog een vraagje, namelijk je zegt 'ze' vroegen, uh, om op (...) bijvoorbeeld in te zetten. Wie is die ze, wie is, wie vroeg dat aan jou?	Dat was, uh, dat was die interim manager.		
P: toch wel, oke.	Ja. (...)		
P: Oke, ja. Maar dat was dat, dat was dus een als ik jou zo hoor een verhaal van CV's scannen, uh, en een koppeling proberen te maken..	Ja.		
P: .. aan wat er moet gebeuren, vullen waar je het eerder over had?	*Knikt*		

P: Ja. Helder.	Ik neem aan dat de scherpe kantjes er echt wel af zijn, maar of toch niet vaak nog geprobeerd wordt van, uh, kijken wie wat kan doen, ook al hebben ze er niet echt ervaring mee of zijn ze er niet echt in geschoold, ik weet niet of dat over is. Dat zou (...) beter weten dan ik.		
P: (...)	(...)		
P: Ja, ja mooi. En, en misschien een laatste vraag (naam). Hoe zou daar een kanteling in kunnen komen of is dat, uh, niet zo 1,2,3, te zeggen?	Nou ik vind eigenlijk jullie onderzoek ontzettend goed, als, uh, als, aanknopingspunten krijg je genoeg lijkt me. Maar, ja, er moet iets uitkomen waar, waar uh, waar mensen zich, uh, mee gaan verankeren intern he, dus leidinggevende van joh, dat zijn nou zinnige dingen, hier wordt blootgelegd waar het aan ontbreekt in de organisatie.		
P: Ja, ja, mooi. Dankje (naam respondent). Daar gaan we mee aan de slag. J: Zeker.	Helemaal goed. (...)		

Schriftelijke aanvulling op transcript door de respondent:

Respondent	Open codering	Axiaal codering
Achteraf bedacht ik nog dat het feit dat ik uitgenodigd werd om een master te gaan volgen, niet alleen te zien was als een soort beloning voor mijn functioneren, want er was ook een duidelijk organisatiebelang dat ik dit ging doen. Enkele jaren eerder was er namelijk wetgeving van kracht geworden die stelde dat iedere docent in het HBO voortaan op Masterniveau moet zijn geschoold. Daar moest dus vanaf dat moment bij de werving van nieuwe docenten rekening mee worden gehouden en tegelijk moest worden bezien worden of aanwezige docenten die nog niet over beschikten over een masteropleiding beschikten, daarvoor alsnog een opleiding zouden kunnen gaan volgen.	Eis organisatie	Organisatiebeleid

Transcript Respondent D

Interviewer	Respondent	Open codering	Axial codering
Kan jij mij daar iets over vertellen?	Ja de rol van mijn leidinggevende in mijn professionele ontwikkeling, uuhm ja dan denk ik dat belangrijk is dat ik ik zie mezelf echt wel een beetje als een soort uh een solist als een uh beetje een einzelgänger en denk dat een aantal mensen mij ook redelijk eigenwijs zullen vinden van hij heeft zijn ideeën en uh daar is hij nogal van overtuigd *lacht*.		
Uhu *lacht*	He dus stel dat ik, ik heb nou een aantal boeken geschreven over een heel aantal verschillende onderwerpen en daar komt dat ook wel uh wel in terug en bijvoorbeeld ook wat ik daar gemerkt heb ik heb uhh als ik even op dat boeken schrijven focus ik heb uh boeken alleen in mijn eentje geschreven en boeken met z'n uh met z'n tweeën en ook uh met een met een grotere groep, bijvoorbeeld bij (...) heb ik een keer een boek geschreven over (...) uiteindelijk met tien man, nou dat is dat is dan af en toe wel een kriem uh om tien kleine meninkjes op een rij te houden uh dat is een *onverstaanbaar* die alle kanten op gaat		
Uhu	En daar voel ik me wat minder in thuis dan dat ik gewoon zelf uh een duidelijke focus heb en aan de gang kan en dat is eigenlijk ook in in wat ik van een leidinggevende verwacht dat die uhm weet wat ik kan en me daar ook op inzet maar daarom mij dan ook de ruimte geeft en dat heb ik zeker bij uh bij uh Fontys heel positief ervaren en eigenlijk ook wel bij m'n twee clubs daarvoor. Uhm ja bijvoorbeeld mijn eerste werkgever was van (...), dan ga ik dus toch wel even terug naar voor mijn docentschap gebeurden, en dat is denk ik wel een man die hele grote invloed gehad heeft op mijn uh professionele ontwikkeling want hij gaf mij mijn eerste baan en ik was ook gewoon net als jij student en ik zat wel in een studentenvereniging en ook wel een congres georganiseerd en daar heb ik hem ontmoet, leuk gesprek gehad en na een aantal maanden belde, later belde hij mij van heb je zin om bij mij te komen werken en ik	Verwachting leiderschapsstijl Ruimte krijgen Positief ervaren leiderschapsstijl Invloed eerste werkgever	Behoeft werknemer Leiderschapsstijl Rol overige actoren

	schrok een apen *onverstaanbaar* maar dat kan toch helemaal niet		
uhu	En hij zei nee ik heb jou gewoon op dat congres zien optreden, ik praatte de sprekers aan elkaar enzo en uh hij zei dat kun je wel en dat heb ik ook wel altijd nodig gehad, je gelooft in jezelf maar ik heb soms wel dat zetje nodig van andere mensen die in mij geloven en ik denk dat dat vooral een rol speelde in het begin van mijn carrière, dan heb je dat wat meer nodig, he dus toen ik zo oud was als jij zal ik maar zeggen, en ja nu ik ben nu (...) he dan is het wat duidelijker uitgekristalliseerd wat ik wel en uh wat ik niet kan. En uhm dus toen ik uh dik (...) jaar terug bij Fontys terecht kwam toen denk ik dat ik dat al toen al redelijk uitgekristalliseerd was van waar mijn kwaliteiten lagen. Ik moet wel zeggen uhm het eerste jaar dat dat ik bij Fontys kwam werken uh ik was bij (...) weggegaan en uh we waren op vakantie in (...), ik heb daar absoluut nul komma nul van genoten want ik zat de hele vakantie van mijn god is dit nou wel een verstandige beslissing geweest en wat als ik nou helemaal niet met die studenten om kan gaan, met die pubers van 17 18 *lacht*		
lacht uhu	Als ik zo'n (...) voor me krijg waar ik niet goed mee *onverstaanbaar* wat moet ik dan?		
Ik wil net zeggen dat is dat is...	Gelukkig meegevallen *onverstaanbaar* studenten *onverstaanbaar* maar dat was toen wel even een uh een een uh issue en ik moet zeggen dat ik daardoor uh dat was toen (...), ja ik weet niet of je die namen jou iets zeggen, (...) was toen de opleidingsmanager en die uh ja die heb die die zag wel van oh oke (...) heeft op dat puntje wel wat uh misschien wat emotionele support nodig dus dat heb ik toen echt zeker wel gekregen terwijl ze me tegelijkertijd op op vakinhoudelijk gebied heel erg losliet om wat ik net vertelde he, in die beginperiode was echt dat er uh dat er vakken uh ontwikkeld moesten worden..	Inspelen op behoefte werknemer Positief ervaren leiderschapstijl	Behoefte werknemer Leiderschapstijl
Uhu	.. en daar zaten ja nog een aantal dingen bij rondom uh uhm (...), daar heb ik later ook nog een boek over geschreven, en ik heb (...) jaar bij (...)		

	ook met dat vak bezig geweest dus dat ja daar durfde ik me best wel een uh professional in te noemen en daar kreeg ik die vrijheid ook en dat vind ik heel erg belangrijk dat ik aan de ene kant uh die support krijg en de steun waar het nodig is en ik denk dat ik ook altijd wel voldoende sensitieve leidinggevende gehad heb die aanvoelde van he op dit punt heeft ie even wat support nodig en op dit punt moet ik hem gewoon z'n uh z'n eigen gang laten gaan en dat vond ik heerlijk dat ik gewoon in dat soort projecten gewoon echt een vak, het dat natuurlijk door de door de curriculumscommissie een een kader was neergezet van nou dit zijn de leerdoelen, zoveel uur heb je uh en zo moet er getoetst worden en dat soort dat soort dingen en als dat duidelijk is, geef mij dan uh geef mij dan de ruimte en dat zijn eigenlijk ook wel de dingen waar ik het meest uh trots op uh trots op geweest ben. Uhm wat ik ook een heel mooi moment vond, dat was uhm, toen had ik nog geen vast contract, dat was ik ik nou ja je werkt je wordt aangenomen voor een jaar en als dat bevalt dan wordt dat omgezet naar een vast vaste aanstelling, ook dat vond ik natuurlijk best wel uh best wel even shaky want uh bij (...) had ik natuurlijk gewoon al een vast contract, ik was al een stukje in salaris terugteruggedaan en wat er toen gebeurde was dat er bij Fontys uh uhm een aantal reorganisaties bij de stafdiensten plaatsvonden en toen kwam er ineens een maatregel dat uhm die mensen die vanuit die stafdiensten herplaatst uh moesten worden dat die uh voorrang hadden en op het moment dus dat er dus een functie was waarop iemand met een tijdelijk contract zat en er zou iemand van de stafafdeling geschikt zijn om die over te nemen dan kreeg die voorrang en diegene met het tijdelijke contract kan dan uh toedeloze zeggen. Dus ik dacht effe *maakt zenuwachtig gebaar en geluid* wat gaat hier gebeuren.	Vrijheid Sensitieve leidinggevende	Leiderschapsstijl
Ja	En er waren natuurlijk een aantal mensen, met name van de (...) afdelingen, ja die zouden best wel uh op redelijk korte termijn omgeschoold		

	kunnen worden naar een docent op (...), dus dat was very shaky dus uh dacht hoe gaat dat nou en uhm nou wat ik wel heel heel leuk vond van van ons management dat ze toen, nou d'r was dus een vacature voor mijn functie maar dat ze die eigenlijk de functie eisen, dan moet ik het even tactisch zeggen, dat ze die functie eisen zo opgeschreven hebben dat er nog net niet in stond functie eis: je moet (...) heten *lacht*.	Inzet behoud werknemer	Leiderschapsstijl
lacht	Maar het was wel zo duidelijk dat ik de enige was die op die functie kon solliciteren dus uiteindelijk heb ik die functie, die had ik al natuurlijk maar heb ik ook mijn vaste contract gehad en ik moet zeggen dat ik dat toch wel heel erg uh heel erg gewaardeerd heb dat ze voor mij gewoon ja door het vuur gegaan zijn want als daar een of andere betweter op een centrale afdeling zegt ja deze functiecriteria zijn gewoon helemaal niet goed geformuleerd ja dan had ik natuurlijk nog uh gehangen maar dat heb dat is dus niet gebeurd en ik heb die functie gekregen en ja ik heb dus nu een vast contract en dat is natuurlijk best wel uh best wel lekker.	Waardering	Leiderschapsstijl
Ja	Dus in die zin uh ja heb ik eigenlijk gewoon heel veel support gehad uh van uh van mijn leidinggevende uhm en ja wat ik wat ik al zei dat betekent bij mij vooral van uh geef me duidelijke uh uh doelstellingen maar laat me verder ook met rust en natuurlijk los van lekker een bakje koffie drinken en met elkaar praten he want bijvoorbeeld ook mijn direct leidinggevende ik denk ze is nu een half jaar uhm uh mijn uh fase manager van uhm uh bij (...) en ik heb haar een keer telefonisch gesproken, en dat heeft natuurlijk ook met corona te maken, maar een keer telefonisch gesproken en en en uh ja en MS teams meeting een keer maar verder helemaal niet en ik natuurlijk ik vind het leuk om mensen even persoonlijk te uh maar het wat dat betreft ook geen geen probleem op het moment dat ik uh dat structuur duidelijk is, doelen duidelijk zijn dan vind ik het helemaal prettig om gewoon lekker zelf uh aan de gang te kunnen gaan, dat ik dan ook niet gepusht wordt om	Ervaren support Kaders vs. Vrijheid Contactmomenten Invloed corona Behoeft werknemer	Leiderschapsstijl Behoeft werknemer Leiderschapsstijl Overige factoren Behoeft werknemer

	allerlei dingen die ja niet bij mijn uh die niet bij mijn uh aard passen. Ja bijvoorbeeld een opleidingsbudget maar ja ik maak dat systematisch niet niet op want dat is ook weer ik ben heel eigenwijs, ik denk ja als ik naar een opleiding ga, ik kan veel beter aan de andere kant voor die klas gaan staan dan erin zitten *lacht*	Systematisch opleidingsbudget niet gebruiken	Scholingsactiviteiten
Oke oke en en waarom denk je dat dan?	Nou omdat ik in de gebieden waar ik interesse in heb, ben ik ook goed.		
Uhu	Ik ben ook in het verleden wel eens naar dat soort uh een of tweedaagse trainingen gegaan en als ik er twee of drie gehad heb waarvan ik denk yes daar heb ik echt wat aan gehad daar heb ik echt wat geleerd, dan houd dat op en ik er tientallen waarvan ik halverwege van dacht van joh wat ben ik hier eigenlijk aan het doen he dus ik ik ik ben niet het type dat uh floreert bij die uh zo'n heel uh opleidingstraject en uh ik uh ja op het moment dat een onderwerp mij heel erg interesseert dan ga ik dan kom kom ik daar zelf wel uit, dan ga ik er boeken over uh lezen, dan ga ik er met mensen die ik ken over praten, dan ga ik uh zoek ik op YouTube iets op of of wat dan ook, ik zorg wel dat ik daar m'n m'n m'n uhm dat dat datgeen wat ik nodig heb dat ik dat zelf vind.	Negatieve ervaring trainingen Geen behoefte aan training niet floreren tijdens opleidingstraject Faciliteert eigen bijscholing	Behoeftewerknemer Initiatiefwerkknemer
Oke	En uhm dat vind ik ook heel erg belangrijk in een in een leidinggevende dat ik dat je die je die ruimte krijgt en ik moet zeggen dat ik die ruimte altijd ook gehad heb en uhm misschien niet gezegd ik ik kan me ook voorstellen ik denk ook bijvoorbeeld dat we hebben nu wat redelijk jonge docenten en zeker in coronatijd dat die zich ook wel heel erg in het in het diepe gegooid voelen he en in het diepe gegooid worden is voor mij iets heel erg positiefs maar ook voor een hele boel mensen is dat is dat niet zo dus ik denk misschien dat als je een aantal andere collega's van mij zou interviewen dat die misschien met een kritischer en negatiever verhaal zouden komen dan dat ik hier nu uh hier nu vertel ja.	Ideale situatie Ruimte krijgen In het diepe gegooid worden	Ideaalbeeld Behoeftewerknemer Behoeftewerknemer
Ja dus dus eigenlijk zeg je die ruimte die ik uh krijg van mijn leidinggevende die	Precies ja. Ja ja ja ja en dat betreft heb ik uh als ik gewoon terug kijk naar mijn hele carrière, heb ik uhm ja daar eigenlijk ook wel steeds de juiste		

vind ik heel prettig maar ik kan me zo voorstellen dat dat voor iemand die net starter is dat dat toch wel juist tegenovergesteld kan zijn?	mensen in getroffen (...) directeur, dat was een zeer gestructureerde man en alles wat wij daar deden bijvoorbeeld we gaven trainingen op het gebied (...), dat lag allemaal keurig in draaiboeken met oefeningen en alles wat daarbij hoorde dat lag allemaal helemaal vast en dat vond ik, ja een jonkie ik kwam net van de universiteit af, ik vond dat ik vond dat heerlijk.	Verandering behoefte leiderschap	Behoeftewerknemer
Ja ja	Uhm als ik daar nu zou moeten gaan werken dan denk ik dat ik daar na twee maanden gillend weg zou rennen omdat ik denk ja ik wil niet in dat keurslijf zitten. Wat we toen ook meegemaakt hebben want op een gegeven moment kregen we een uh een collega, een hele ervaren adviseur (...) maar ja die werd ook in dat keurslijf ge ges geperst en ja dat ging niet goed en die is toen na ik denk na drie of vier maanden, ik weet niet eens precies meer, is die weggegaan en die is later uh (...) geworden. Nu heel goed contact, nu een hele goede vriend van mij geworden altijd uh uh uh contact gehouden maar dat dat paste dus niet he dus het is is ook op welk moment kom je welke mensen tegen en dat dat is toch ergens wel heel erg belangrijk in uh in je carrière.	Juiste mensen op juiste tijdstip	Rol overige actoren
Uhu	Even een zijstraatje mijn zoon (...) en die heeft dat ook gehad dat gewoon op het juiste moment de juiste mensen tegenkomt waarmee die een project gaat doen, waarbij die mee mag kijken, waarmee die, (...) en dan zegt zo iemand die al (...) ah nou dan kom je maar een paar maanden bij mij op kantoor zitten, jij doet jouw werk en ik doe mijn werk maar ze hebben al uren zitten ouwehoeren over van alle dingen die daar en en dat soort dingen die zijn, mij valt dat nu op dat dat gebeurt denk ja dat is zo enorm uh enorm belangrijk.		
Ja.	Dat is uh		
Ja ja dus eigenlijk zeg je van het is bij mij dan goed uitpakkt maar het moet wel op het juiste moment moet je de juiste mensen tegenkomen en inderdaad met die kaders be..	Ja maar maar maar van de andere kant durf ik te zeggen die kom je tegen.		

Oke oke	Maar je moet er wel uh oog voor hebben en zij moeten oog voor jou hebben uhm en bijvoorbeeld het verhaal dat ik vertelde (...) die heb ik ontmoet omdat ik in een studentenvereniging zat en wij een congres organiseerde en hij kwam bij dat congres en ik praatte op het podium uh de sprekers aan elkaar helemaal niet zo moeilijk he, ik vertelde nou dit was Jan en nu gaan we naar Piet luisteren en dit veel plezier, het was allemaal niet zo moeilijk maar je stond wel op het podium en uh vandaar is dat is dat uh is dat balletje gaan rollen uhm ook dat ik bij (...) kwam, trouwens dat geldt voor (...) hetzelfde, ik heb eigenlijk nooit formeel gesolliciteerd ik ben altijd gewoon dat ik mensen kende.		
Ohja	Ja, zo zo ben ik er op de een of andere manier in gerold dus het is toch uhm op het moment dat je ergens mee aan de gang gaat, dan kom je in een nieuwe omgeving en dan zie je dingen en dan ontmoet je mensen en met een heleboel mensen is het leuk je gesproken te hebben en that's it en met andere mensen is he we hebben iets gemeenschappelijks we hebben iets uuh we zien ergens een klik ofzo en dan gebeuren er vanzelf van dat soort dingen dus *denkt na* maar dat zijn dingen die kun je niet formeel organiseren, dat gebeurt gewoon.	Dingen gebeuren vanzelf Niet alles kan formeel georganiseerd worden	Rol overige actoren
Uhu uhu	Daarom moedig ik mijn studenten ook wel aan van joh uh ga een extra stage lopen uh ga kijken of je een als je ergens een vakantiebaantje of een bijbaantje zoekt, kijk of je dat al kunt doen in een in een omgeving in een werkveld waar jouw interesse liggen want je kunt bij de Albert Heijn gaan werken maar als de food business niet jouw primaire belangstelling heeft, dan blijft dat alleen iets waar je een leuk centje mee verdient		
Ja.	Maar kijk of je iets vindt waar je een leuk centje mee verdient maar ook iets hebt waar je al dingen ziet waarmee jij wilt uh wilt gaan. Ook als je nog niet precies weet wat dat wat dat dan kan zijn he want gewoon thuis blijven zitten en wachten tot er iets gebeurt, dat werkt meestal niet, dat heb ik zelf ook wel uh wel ontdekt dat je gewoon met mensen moet gaan praten en dat		

	er dan vanzelf dingen gebeuren en dat je dan automatisch van het ene in het andere rolt en dat er altijd wel uh kansen liggen en en uh ja als je een leidinggevende hebt die daar ook een beetje oog voor hebt en die dat ziet, dat dat is heel prettig, ja ja. Doet me trouwens ook denken aan, dat is ook weer geen leidinggevende maar als ik bijvoorbeeld kijk naar de opdrachtgevers die ik gehad heb als als (...) uh die waar ik met het meeste plezier aan terug denk, dat waren eigenlijk de mensen die op de een of andere manier heel goed door hadden wat ik wel kon en wat ik niet kon, bijvoorbeeld die spraken mij heel goed aan, doet me denken aan de directeur van (...) ja die wist gewoon precies waar waar mijn kracht lag en daar daarom vroeg hij ook heel veel van mij, legde hij grote verantwoordelijkheid bij me neer om om (...) te doen en daar belangrijke beslissingen in uh te nemen en te onderbouwen zodat ik dat op andere gebieden niet deed.	Oog hebben voor kansen Invloed externe opdrachtgevers	Behoefte werknemer Rol overige actoren
Oke uhu	En ja dat merkte ik bij andere opdrachtgevers dat ie uh ja soms op het gebied waar ik wel goed in was uh te snel het touwtje wilde overnemen he dat ze dat zelf wilde wilde beslissen dat ik zeg nou ja nee ik denk dat het vanuit (...) zo en zo is dat je in ieder geval niet op die plek moet neerzetten, dan hadden zij weer een heel verhaal waarom dat wel moest gebeuren bijvoorbeeld ja en ja goed daar haal je je omzet wel mee binnen, daar gaat het niet om, maar dat is dan toch anders dan dat je een opdrachtgever hebt die heel goed weet van nou op dit soort klussen kan ik moet ik even speciaal (...) vragen maar bij dat soort dingen moet ik dat niet doen en dat is prettig dat mensen dat op de een of andere manier aanvoelen.		
Ja ja	Ja		
Ja dus dus dus dus het is voor jou wel heel prettig als je leidinggevende of of degene waarmee je samenwerkt goed weet en aanvoelt van dit kan (...) goed en en dat vind ie en	Ja ja en daar ook de ruimte in geeft.		

daar liggen z'n kwaliteiten.			
Ja ja	Ja ja ja		
Komt die ruimte weer terug inderdaad, ja.	Ja ja ja want ik heb het ook wel eens, ja dat heb ik vorig jaar meegemaakt dat ik in een project zat om nieuwe dingen voor onze deeltijd te ontwikkelen maar daar zat ook weer een, zij was niet eens een manager maar ze was wel een soort projectleidersrol uh benoemd..	Negatieve ervaring leiderschap	Leiderschapsstijl
Uhu	.. en die zat dan net voortdurend irritant erboven op, oh meid rot effe op dit kunnen we zelf he, nee dit moet zo en dit moet zo en heb je daar al over nagedacht *maakt geluid waar frustratie mee geuit wordt*	Irritant bovenop zitten	Leiderschapsstijl Behoeft medewerker
Ja	*lacht*		
lacht dus die die ruimte en die vrijheid is dan wel gewoon wel heel cruciaal voor jou?	Ja dat is heel cruciaal ja en dat merkt ik op het moment dat je ouder wordt he dan dan kristalliseert zich dat nog meer uit denk ik he, ik kan natuurlijk niet voor jou spreken maar ik denk dat jij in een leeftijd zit waarop je nog echt aan het zoeken bent van waar binnen dat (...) ja moet ik nou echt mijn ding uh gaan vinden.	Ervaring leeftijdsgebonden	Overige factoren
Ja met hoofdletters denk ik ja *lacht*	*lacht* maar dat komt wel, gewoon blijf zoeken blijf zoeken blijf kijken, je komt vanzelf leuke dingen tegen.		
(...)	En zie straks de eerste dingen die je gaat doen ook gewoon als als ja als leerscholen en dan ga je vanzelf ontdekken van he dat is leuk en dat is minder leuk en zo gaat dat zich dat een beetje vormen en ik denk als ik jou over vijf jaar zie dat je dan al veel meer focus zult hebben aangebracht dan nu en op het moment dat ik je over dertig jaar zie dan zal dat waarschijnlijk nog meer zijn en dat is natuurlijk ook.		
Ja ja	En dat vraagt dat jij dan een ander type leidinggevende nodig hebt dan dat jij dat bijvoorbeeld nu in het in het begin begin nodig hebt ja.	Verandering behoefte leiderschap	Behoeft werknemer
Uhu uhu ja ja dus ook dus daarin is ook he wat je net ook al benoemde hoe meer je groeit in je loopbaan, hoe anders een leidinggevende uh zich eigenlijk moet opstellen ten opzichte van jou.	Precies, ja ja ja ja en en dus daar ook echt heel erg probeert rekening te houden met die individuele karakters, he weten waar iemand deskundig op is maar hem daar ook de vrijheid in geven, het vertrouwen te geven en dan ben ik ook iemand als ik iets beloof ik ben ik denk dat ik heel duidelijk ben in ja of nee als ik iets een klus niet kan, dan zeg ik dat ook van nou ja dit is niet mijn ding uh	Rekening houden met individuele karakters Kennis van individu Vrijheid	Behoeft medewerker

	misschien heb ik wel eens nee gezegd tegen zaken waarvan ik achteraf waar je als ik er wel ingedoken was dat het misschien wel succesvol geworden was en dat ik een nieuwe plaats van mezelf ontdekt had uhm maar als ik ja zei dan wist ik ook dan kan ik het ook dan maak ik het ook af, ook al zitten er dan moeilijke punten in dan zorg ik dat het dat het ook gebeurt en als je dat ook consequent doet dan roept dat ook tuurlijk vertrouwen op dat mensen weten van oke als je dat met hem afsprekt dan gebeurt dat ook of dat nou een opdrachtgever is in die rol van consultant of een uhm of een uhm of een in organisatie die jou projecten laat uh laat doen.		
Uhu	Ja ja		
Oke oke ja, dus je zegt eigenlijk ook ik vind het ook belangrijk uh dat dat dat ik ik weet van mezelf dat als je me iets laat doen dat en ik kan het ook goed dan dan maak ik het ook af maar als ik het weet van mezelf dat ik het niet, dat dat niet mijn kwaliteiten zijn dan geef ik dat ook gewoon aan.	Ja ja ja en dan kan dus best zijn dat ik uh misschien af en toe te veel in mijn comfortzone gebleven ben he, terwijl een stap naar buiten misschien iets heel nieuw, he hele nieuwe perspectieven geopend had maar ja dat dat weet je niet he, dat is uh *lacht*	Comfortzone	Initiatief medewerker
Nee dat	Dat is dat is een vermoeden, dat zou misschien zo kunnen zijn.		
Ja ja	Ja		
Uhu. Oke. Ja ja mooi, een mooi verhaal al, je hebt heel veel dingen al benoemd he, je zegt he je begon al met te vertellen van ik ben ik werk veel vanuit mezelf dus uh ik heb veel vrijheid nodig, ik weet goed wat ik kan en ik vind het belangrijk dat m'n leidinggevende me de ruimte geeft maar ook aanvoelt wat ik wel en niet nodig heb en waar m'n kwaliteiten	Ja. Ja. Ja ja en wat dat betreft zie ik bijvoorbeeld wel uhm in het onderwijs af en toe iets de neiging om alles wat wat wat iets te veel te willen for uh formaliseren uh uhm en dat vind ik dan wel jammer en dat dat heb ik wel eens het idee dat wij onszelf als organisatie wel eens mee te kort doen en en he ik zelf heb daar ook wel eens moeite mee bijvoorbeeld dat als, als we een vak maken of een toets maken dat dat allemaal zo exact, he bijvoorbeeld als je het over een nakijkmodel moet hebben ja dan wordt dat soms een afturf lijstje van zit dat er in, zit dat erin, zit dat erin terwijl je denk ik ja daar moet je niet naar kijken, je moet kijken of het product die die student aangeleverd heeft in de	Te veel formaliseren Moeite met formaliteiten beperking	Organisatiebeleid Behoeft werknemer

liggen maar anderzijds zeg je ook ik vind het wel belangrijk om om juist kaders te krijgen he, je gaf al aan toen bij (...) dat je wel een beetje doelstellingen moet hebben en dat je daar ook het eerste zetje in moet krijgen en dat je het dan vanzelf wel verder uh ontwikkelt.	praktijk relevant zou zijn en dat is gewoon heel lastig te beoordelen op een heel aantal hele exacte criteria, he en dat dat soms wel dat doorgeslagen bureaucratische denken noem ik dat maar even, dat vind ik soms wel een een issue op uh op uh uh bij Fontys, maar ik denk ook bij andere hogescholen. En dat dat had ik dat had ik minder bijvoorbeeld bij uh bij een club als (...) maar dat komt ook natuurlijk omdat het onderwijs te maken heeft..	Doorgeslagen bureaucratisch denken	Organisatiebeleid
Uhu	.. met al met al die dingen als visitatiecommissies en accreditatie en noem maar op, he dus er is altijd wel een beetje een angst van als we het niet allemaal precies op papier vastleggen en er komt straks een accreditatie, dan gaan die het niet goed vinden en daar had ik bij een (...) geen last van want ik bedoel je had je baas en je had je je klant en als je weet wat die belangrijk vonden..		
Ja.	.. dan was het goed en daar lag niet gelukkig een heel een heel dik wetboek van allerlei uh detailregeltjes uh want dat is wel typisch uh voor het voor het onderwijs merk ik en dat vind ik wel eens jammer.		
Ja ja dus eigenlijk is het gewoon uh is het het feit dat je soms uh zo gebonden bent aan bepaalde uh formalis formaliteiten en he die kaders..	Precies, ja		
.. rondom nakijken dat maakt het voor jou soms wel lastig uh.	Ja en en ik denk ook, voor mezelf, maar ik denk ook dat we daar soms uh uh talenten van collega's uhm te weinig mee uhm mee benutten. Ik zou ik zou een onderwijsvorm waarin een docent wat meer zijn eigen kleur uh kon geven, ik denk dat dat zowel voor docenten als voor uh voor studenten uh heel erg heel erg prettig zou uh zou zijn.	Te weinig benutten van talenten door onderwijssysteem Ideale situatie	Organisatiebeleid Behoeft werknemer Ideaalbeeld
Oke en kun je dan uitleggen hoe je dat dan uh uhm ja hoe je dat dan voor je ziet zeg maar of hoe je dat uh bedoelt?	Ja kijk, laat ik het zo zeggen ik heb eens een keer uh een serie lessen uh lezingen gelezen voor de HOVO, dat is de Hogeschool voor Ouderen.		

Uhu	Ik weet niet of je daar ooit van gehoord hebt, dat is een uh.		
Hogeschool voor Ouderen?	Ja HOVO, ja het klinkt heel gek maar dat is gewoon, het is het is het is opgericht door Fontys, Avans en de Universiteit van Tilburg..		
Oke uhu	.. en het is echt bedoeld om hoger onderwijs voor mensen na hun pensioen en daar worden allerlei, je moet maar eens opzoeken HOVO, en daar worden allerlei ontzettend leuke interessante cursussen gegeven maar daar zit helemaal geen toets aan, daar zitten geen leerdoelen bij, dat is gewoon ze nodigen een docent uit die over een bepaald onderwerp uh deskundig is en die krijgt de volledige vrijheid om te doen wat ie wilt en d'r is geen toets en de studenten hoeven niet, zijn niet verplicht om te komen, doen het omdat ze inhoudelijk geïnteresseerd zijn.		
Wauw	Ja, dat is het meest heerlijke onderwijs om te geven.		
Ja	Nou snap ik best wel dat dat op een HBO niet kan *lacht* he maar dat dat en en ik moet zeggen, dat was een lesserie van uhm ik geloof zeven of acht uhm middagen of avonden, ik weet het niet eens meer, ook best lang, iedereen is elke keer geweest.		
Oh wauw!	Maar mensen schrijven natuurlijk in vanuit ik vind dat onderwerp heel erg interessant en je hoeft ze niks te verplichten en als je ze iets van tevoren opgaf, dat was perfect gelezen, dat was allemaal gemaakt en bestudeerd maar daar zat totaal geen structuur achter en ik kan me ook voorstellen dat een heleboel mensen die daar heel ongelukkig bij vonden, voelden, ik vond dat heerlijk om te doen *lacht*.		
Ja.	En ik snap wel, ik denk dat dat in het formele onderwijs natuurlijk niet kan he als je het daar uh helemaal vrij laat en geen toetsing maakt en noem maar op, ja dan wat is dan een diploma nog waard he dus het moet ook een bepaald onderscheidend vermogen hebben natuurlijk *lacht*	Beperkingen door verwachtingen/systeem	Overige factoren
Uhu ja maar dus eigenlijk zo'n zo'n zo'n situatieschets die je doet voor het HOVO dat is wel uh voor jou heel	Ja ja ja, dat zou af en toe denk ik inhouden, d'r zou wel iets meer HOVO in het gewone ... onderwijs ingebouwd mogen worden *lacht* denk ik.		

inspirerend en daar voel jij je prettig bij, ondanks dat het misschien niet helemaal realistisch is binnen uh de de kaders van het HBO maar uh			
Ja ja dus daar mogen ze wel iets van wel iets van leren iets van overnemen?	Ja		
Een klein beetje	Ja ja en ik denk dat we soms de neiging hebben om het allemaal iets iets te veel in hokjes te gieten en iets iets ons iets te bang te laten maken door de volgende visitatiecommissie.	Te veel hokjesdenken	Overige factoren
Ja ja dat is toch weer dan dan gericht ja op resultaat zeg maar en inderdaad die die moet moeten allemaal voldoen aan de bepaalde regeltjes.	Ja ja dat is ook altijd als zo'n, wanneer was het denk ik een jaar of twee drie terug, hebben we weer hebben we zo'n visitatie gehad en och joh dat is dan, dan gaat er een stressgolf door de organisatie en d'r wordt al weken van tevorens wordt daar alles voor geregeld en en uh mensen moeten een rondgang krijgen en moeten die spreken en moeten die spreken en die worden van te voren worden die uh wat ze gaan zeggen en wat ze vooral niet moeten zeggen oh het is uh *lacht*		
lacht uh het is een heel uh hele paniek uh als dat als zoiets gebeurt.	Ja dat is de stress die studenten soms voelen bij een heel belangrijk examen, die voelen docenten en managers dan bij uh dan bij zo'n visitatie.		
Oke, jeetje ja ja. Ja en en uh nee nou wil ik een vraag stellen, nou moet ik eventjes mezelf ...	*lacht*		
lacht een moment hoor, oke geen vraag. Uhm en zijn er nog andere dingen die je zou kunnen vertellen over uh de rol van jouw leidinggevende bij jouw professionele ontwikkeling? Dan giet ik het in deze vraag *lacht*.	Uhh *denkt lang na* Ja wat zijn nog belangrijke dingen? *denkt na* Ja ik heb ook wel uhm dat dat merk je nu op het moment dat je met uh corona heel erg veel thuis zit, he dat je collega's en je organisatie toch ook wel een soort uhm een soort thuisgevoel moeten uh moeten creëren.	Thuis gevoel in werk	Behoeftte werknemer
Oke	Uhm he dus een organisatie is is zakelijk, d'r moet gewerkt worden, er zijn doelen, er moet geld verdiend		

	worden bij een (...) maar je moet ook wel het gevoel hebben dat daar dat je je daar thuis voelt en dat je d'r uh een soort verbinding mee hebt, dat je trots voelt daarop en ik denk dat daar ook wel een belangrijke rol ligt voor een leidinggevende om dat uh om dat aan te voelen en dat ook te verwoorden..	Verbinding met organisatie Faciliterende rol leidinggevende	Behoeftte werknemer
Uhu	Uhm he als ik aan (...) he onze onze directeur (...)		
(...)	Ja dat vind ik wel een man uhm in de persoonlijke contacten is hij altijd, is ie niet 100 procent, is hij niet altijd even soepel, hij is een beetje, ja niet zo'n zo'n *lacht* small talk man om het zo maar te zeggen maar hij kan wel gewoon hele goeie presentaties houden waar je ook altijd wel toch een beetje een sprankeling in voelt van ja het is leuk om hier te werken, het is leuk om bij deze gemeenschap te horen, het is leuk om een manager te hebben met zo'n visie, hij is heel erg met (...) bezig uh, ja dat vind ik ook uh wel belangrijk en dat ik bij (...) ook. Bij (...), dat was natuurlijk een kleiner bedrijfje, we waren met uh, het varieerde op van het moment een beetje maar vijf of zes (...) en ongeveer vier meiden op het kantoor, een man of tien dus dat is natuurlijk van uh vanuit zichzelf al natuurlijk een kleiner uh uh organisatie en wat meer familiegevoel. (...) was een, we zaten in een vesting in Breda met ook een man of tien twaalf in totaal maar dat was over heel Nederland en België en een korte tijd zelfs in Duitsland een aantal vestigingen, dus daar waren ook collega's die zag je maar een of twee keer per jaar op op gemeenschappelijke (...) dagen en dan vind ik het toch ook wel belangrijk dat je dan, dat dat niet alleen is van nou je zit in een luxe *onverstaanbaar* bij elkaar en je zit aan de bar 's avonds maar dat je ook wel ja dat de leidinggevende een soort ja spirit van gemeenschappelijkheid weet uit te stralen en een soort verbinden uh uh weet te maken he.	Belang inspirerende rol leidinggevende Gevoel van trots Gemeenschapsgevoel Verbindende rol leidinggevende Behoeftte medewerker	Leiderschapsstijl Behoeftte werknemer Behoeftte werknemer
Oke	Ik weet ook nog dat ik dat ook bijvoorbeeld voelde toen uhm, toen bestond (...) 50 60 jaar denk ik, dat was een soort jubileum, d'r werd een boekje uitgebracht over het uhm over		

	het verleden van (...) en dat weet ik nog dat vond ik heel erg uhm, dat werd toen rond de kerst werd het ons toen toegestuurd, dus dat gaf uh, heb het toen onder de kerstboom gelezen maar ja de geschiedenis en en d'r zijn toch best een aantal grote namen, er is ooit een een of ander directeur van (...) in de beginperiode in 1948 of 1949, die is later nog premier van Nederland geworden (...) en dan denk ik oh wat leuk, dat wist ik helemaal niet, ja uit ons bedrijf, die heeft hier ook door gangen gelopen en die werd later uh is die een aantal jaar premier geweest, denk oh. Ja en dat zijn nog en andere mensen ook die later dan doorstromen naar allerlei andere belangrijke functies in uh uh in de ambtenarij of in het bedrijfsleven, dat soort dingen uh of die in de gemeenschap uh belangrijke dingen gedaan hebben of vanuit de wetenschap naar ons toe kwamen en ja dat dat vond ik toen ook wel een heel fijn gevoel, dat je dat je deel uit maakt van van zo'n grote club. Dat had ik trouwens ook uhh met Fontys vorig jaar toen uh toen hadden we een uh uh een congres in uh bij Fontys uhm (...), die hadden ... om te vieren.	Verbindende rol leidinggevende	Behoeftte werknemer
Oke	En uhm daar waren een heleboel een heleboel leden van (...) waren uitgenodigd en uh uhm (...) hebben met een erg vergrijzingsprobleem te maken dus er waren een heleboel oude knarren en die hadden allemaal gestudeerd op de (...) en		
Oh dat (...), of niet?	Nou dat is (...) *lacht*.		
Ja ja ja (...) *lacht*.	Ja ja		
Ja	En ze hadden het er allemaal over, ja vroeger Fontys daar in Tilburg of uhh, dan noemde ze die locaties waar we nu al lang niet meer zitten *lacht*		
Uhu uhu	Maar dat was ook zo'n uuh ja allemaal van die bejaarde (...) enzo die daar met een soort nostalgisch gevoel terug keken op uh op die tijd en allemaal namen noemde, ken je die nog? *maakt een verbaast gezicht*.		
lacht	Hoe, wat *onverstaanbaar* allang met pensioen, dood, begraven, weet ik wat, he maar gewoon zo'n zo'n zo'n soort reüniegevoel en dat je dan het gevoel hebt ja het is een soort ja toch een organisatie met een een geschiedenis en uh wortels en en ja		

	die ook een hele belangrijke maatschappelijke invloed gehad hebben he dus dat dat je zo'n verhalen hoort wat die van de invloeden op de vakbond gehad hebben, op op de inrichting van het onderwijs he omdat ze ook contacten in het uh bij de ministeries hadden en zo, ik ja ja een gevoel van trots, toch toch fijn dat ik hier bij mag horen *lacht*.		
Ja ja dus eigenlijk geef je aan m'n werk en uh is niet niet alleen het zakelijke stukje he van ik moet naar m'n werk en ik moet presteren maar ook..	Zoiets ja ja.		
.. het ergens bij horen, het trotse gevoel, het samen zijn en daar heeft ook volgens jou de leidinggevende ook cruciaal een rol in die dat kan faciliteren.	Ja ja die moet dat op de een of andere manier uh ja onder woorden kunnen brengen, van ik denk dat dat wel een belangrijke taak is van een leidinggevende dat ie zeg maar een soort de de ziel van een organisatie uh voelbaar moet kunnen maken.	Taak leidinggevende Organisatie voelbaar maken	Behoeftte werknemer
Ja	Of die, die voelen mensen wel maar ik wil ze ook af en toe wat concreter horen of in een in een ceremonie zien of wat dan ook en en dat is toch een belangrijke taak voor uh voor een leidinggevende, ja ja ja. Ja wat je zegt inderdaad van werk is voor mij altijd wel meer altijd véél meer geweest dan alleen maar een manier om je je boterham uh te verdienen. Gewoon (...), het is mijn hobby zeg ik wel eens, joh ik lees er veel over, ik doe er veel mee, schrijf er over uh, ik vind lesgeven heel erg leuk uh, he dus voor mij is die die overgang werk privé dat is, ja dat loopt gewoon door elkaar heen. Ik vind het ook helemaal geen probleem om nu in de avonduren hier met jou uh *lacht* een gesprek te hebben, het is echt niet zo dat ik om vijf uur de deur dicht gooi en soms zit je in de weekenden in de vakantie te werken en dan dan neem ik, heb ik ook wel eens gewoon dat ik overdag uh oh ik heb geen les 's middags, dat ik een heleboel andere leuke dingen ga doen, ga sporten of weet ik wat..	Inspirerende rol leidinggevende Passie voor werk	Behoeftte werknemer
Uhu uhu	.. dat moet natuurlijk ook kunnen, ja.		

Ja dus dus dus werk werk is voor jou niet niet alleen, het is eigenlijk eigenlijk je hobby geef je aan, het is het is wat je leuk vind, waar je veel tijd in wilt besteden en ja, mooi.	Ja ja.		
Fijn dat dat kan zijn zeg.	Ja ja ja		
Ja ja	Ja		
Ja mooi verhaal. Dankjewel dat je dit allemaal hebt willen delen, ja.	Ik hoop dat jij er iets aan hebt.		
Zeer zeker, zeer zeker! (...)			
Om even alles wat je verteld hebt in een paar zinnen samen te vatten, uh als ik jou, je begon te vertellen met uh wat uh van he ik vind het belangrijk dat een leidinggevende weet wat ik kan, uh dat ie aansluiting zoekt op op waar ik goed in ben en dat ook een beetje aanvoelt en dat ik ook ruimte en vrijheid krijg uh zodra ik mijn eigen stukje uh heb en weet en anderzijds uh is het wel noodzakelijk dat je bepaalde uh uh kaders krijgt toegewezen als je die nog niet hebt uh en daarin ook dat he ook dat stukje weer aanvoelen van wat heb ik nodig en uh waarin heb ik sturing nodig en waar kan ik losgelaten worden uh en en en je eindigt ook met maar het is niet alleen het zakelijke	*knikt*		

stukje, een leidinggevende moet ook verbinding maken en moet dat uitspreken en moet..			
.. ook inspirerend zijn en en moet me ook het familiale gevoel geven.	Ja precies ja ja. Het gevoel dat het een een eenheid is een organisatie en en en dat het een uh dat het er toe doet, niet alleen voor ons zelf maar ook voor de maatschappij he dus ik hoop dat he de mensen zoals jij die straks de praktijk in gaan, dat jij dingen doet, dingen op een bepaalde manier denkt en naar problemen kijkt en daarmee invloed uitoefent en dat dat ergens toch z'n *onverstaanbaar* voeding vindt hier vanuit Fontys he en als je als ik dat soort berichten terugkrijg van studenten van joh ik ben nu dit aan het doen of ik ben dat aan het doen of uh ik kom een naam tegen op uh LinkedIn of Facebook of wat dan ook van he dat is een student van ons die iets leuks aan het doen is, dat denk ik yes dat is mooi, daar doe je het voor natuurlijk.	Eenheidsgevoel binnen organisatie Maatschappelijk belang	Behoeftte werknemer
Ja ja	He dat uh. Ja.		
Ja dus ook dus ook dat stukje wat je terugkrijgt vanuit de student van dat je ziet hoe iemand is ontwikkelt en waar die terecht is gekomen.	Ja, ja ja ja.		
Ja	Jullie zijn een beetje onze kindjes. *lacht*		
lacht	Ik moet jullie loslaten en ja dan moeten jullie de mooie dingen gaan doen.		
Ja ja nee op een gegeven moment dan moet je afscheid gaan nemen inderdaad van elkaar.	Ja tuurlijk ja ja. Klopt.		
Ja. Klopt het zo uh wat ik net heb samengevat of denk je d'r moet nog iets aan...	Ja ja nee ik denk dat je een aantal essentiële, essenties er goed uitgehaald hebt he, dus inderdaad die zelfstandigheid, dat ruimte geven, de kaders waarin waar dat nodig is uh. Ja dat je inderdaad verschillende fases in je ontwikkeling verschillende leidinggevende nodig hebt he, het gevoel ergens bij te horen onderdeel zijn van een gemeenschap, van een be ja van een nuttige, belangrijke,	Behoeftte leiderschap ontwikkelt Onderdeel gemeenschap	behoefte werknemer

	zinvolle gemeenschap uh ja en daarin duidelijk een eigen rol hebben, je eigen ding in uh kwijt kunnen. Ik geloof er ook wel in dat, natuurlijk elke organisatie heeft z'n formele doelen, als ik een totaal andere hobby zou willen gaan uitleven bij Fontys, ja dat dat niet kan dat snap ik, he maar ik geloof wel dat uh uh als jij als individu een organisatie zoekt die bij jouw talenten en passies past, dan ben je ook duidelijk nodig, uh uh helder hebt voor jezelf wat de maatschappelijke functie van zo'n organisatie is, dat dat het beste het beste werkt.	Match organisatie	Ideaalbeeld
Ja	Dus waarin uhm mensen dingen moeten doen die ja voortdurend tegen hun aard of tegen hun waardes ingaan ja ik geloof niet dat zo'n organisatie een lang leven bezworen is, dat gaat altijd ergens mis, ja.		
Ja, nee ja, goed ja, als je het zo zegt dan klinkt het inderdaad heel heel heel heel duidelijk en makkelijk maar ja dat is natuurlijk altijd uh ja lastig om daar	Nee is is natuurlijk niet want als ik bijvoorbeeld uh terugdenk toen ik uh bijvoorbeeld heel ver terug naar het verleden toen ik thuis vertelde paps en mams ik ga (...) studeren..		
Uhu	.. was de, (...), uhm was de was de eerste reactie van m'n vader al joh waarom ga je nou iets doen waarmee je werkloos wordt? *lacht*		
lacht	Ja dus die had veel liever dat ik weet ik wat naar (...) was gegaan of uh he mijn broer was naar de (...) uh maar daar zou ik nooit gelukkig en zeker ook ook niet productief in geworden zijn dus ik ben blij dat ik toen, mijn moeder die vond het wel heel leuk trouwens hoor dus ik heb en en uiteindelijk ook van mijn vader de support gehad maar hij vond het wel raar maar ik heb toen wel die keuze doorgezet en daardoor heb ik die dingen kunnen doen die ik later gedaan heb want ik denk als ik toen naar mijn vader geluisterd had, dan denk ik dat ik in mijn werkleven minder gelukkig geworden zou zijn dan dat ik nu ben.	Invloed familie	Rol overige actoren
Ja ja	Terwijl hij ook het beste met me voor had, daar gaat het niet om.		
Uhu ja dus dus dus dat jij uiteindelijk de keuze zelf hebt	Precies		

gemaakt om iets te doen waar je wel gelukkig..			
.. van wordt uh, ondanks misschien je vader dacht uh dat het iets anders uh misschien moest worden..	Ja		
.. maakt wel dat je nu staat waar je staat en uh	Precies ja ja ja ja.		
Ja.	In die zin moeten mensen hun eigen keuzes maken he en uh mijn zoon (...) en m'n m'n dochter zit nu doet uh gaat nu een hele leuke stage doen uh ja ik zie ook dus allerlei verschillende kanten op gaan en dat vind ik ook heel erg leuk en ja *lacht*		
Ja, zolang het maar aansluit bij wat je zelf wilt en waar je gemotiveerd voor bent dan ja	Precies ja ja ja en dat is nu natuurlijk, denk dat dat überhaupt meer geaccepteerd is dan dat uh een aantal jaren terug het geval was, dat jij al uit een tijd komt dat je ouders je waarschijnlijk ook veel meer die vrijheid in keuze gelaten hebben en dat ik nog uit een tijd kom, kijk mijn ouders zijn allebei van voor, zijn allebei overleden maar zijn allebei van voor de oorlog, crisis meegemaakt dus die zitten veel meer van ja je moet wel iets doen waarbij je zekerheid hebt en geld verdient en he dat soort uh dingen zijn daar voor hen veel belangrijker dan in de generatie die natuurlijk in de, die meer in de welvarende, veilige omgeving is opgegroeid.		
Ja ja daarin is de maatschappij dan ook zeg maar zo ontwikkeld dat het nu meer mogelijk is en meer geaccepteerd is	Dat er meer mogelijk is ja, ja ja.		
Ja. Ja mooie inspirerende woorden om dan toch inderdaad goed en dichtbij jezelf te blijven want dat is, de keuze is er wel maar je moet maar wel het lef hebben om ook dat uh inderdaad te doen, he.	Precies. Ja		

Ja. Nou bedankt voor alles dat jij uh hebt gedeeld uh.	Ja graag gedaan.		
--	------------------	--	--

Transcript Respondent E

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Je gaf net al dat je verschillende rollen hebt binnen Fontys, maar ik ben heel erg benieuwd vanuit jouw docentenrol, uhm, welke invloed jouw leidinggevende heeft gehad op, uh, het gebied van jouw professionele ontwikkeling.	Ja		
Dus mijn vraag is of je daar iets over zou kunnen, willen vertellen?	Ja. Ja, ja, ja. Uuh ik denk dat het goed is voor de analyse om erbij te vertellen dat ik nu een andere teamleider heb in mijn huidige rol als projectmanager dan toen ik docent was, dus die teamleider die heb ik nu ook niet meer. Uhm en gelijk toen je dat vertelde, het eerste dat in mij op kwam, het is zo afhankelijk van de persoon die jouw teamleiders, hoe deze onderwerp, of het onderwerp en dan die twee afsplitsing he, die identiteit en de en die andere afsplitsen, uh worden ingevuld, uh dat ik niet zomaar één klip-en-klaar antwoord heb als ik het heb over teamleiders, dus dat verschilt per persoon. Uuhm, wat ze wel allemaal gemeen hebben vind ik zelf, en dan heb ik het wel over die, uuh, identiteit, dat ik wel altijd het gevoel heb gehad dat je eigen, uhm, hoe zeg je dat, de eigen onderwerpen die je leuk vind, maar ook de vaardigheden en kennis die je, die je hebt en die je zelf ook het meest interessant vind, dat je daar wel de ruimte in krijgt om daar naar toe te gaan. Dus ik, anders had ik nooit van docent naar pro, uh, projectmanager en ook wel onderzoeker kunnen gaan. Dus ik, ik heb wel altijd, bij al die teamleiders, uuhm, het gevoel gehad dat ik zelf, uh, mocht, mocht uh bepalen wat ik het meest leuk vond, vind. Uhm, daar is in deze coronatijd wel wat verandering in gekomen, dus dat	Verschillende rollen binnen Fontys Persoonsgebonden Aandacht voor interesse werknemer Aandacht voor interesse werknemer Zelf keuzes maken Negatieve invloed corona	Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl Overige factoren

	betekent de duimschroeven worden iets meer aangedraaid dus ik moet nu ook dingen gaan doen die ik niet leuk vind, uh, docentdingen ook weer, uhm, bij een opleiding die ik niet het meest interessante vind, bij (...). Nou ik ben geen (...) van achtergrond, ik zit meer aan de (...). Uhm, dus, uuuh, het gaat, het verandert nu wel en daar maak ik me wel oprecht zorgen over. Dus het was goed, ik mocht zelf kiezen...	Aandraaien duimschroeven Doen wat niet leuk is	
Oke	.. he, of zelf de weg kiezen die het beste bij mij past en nu begint dat wat te veranderen en dat is niet alleen bij mij maar dat is over het hele instituut. En dat heeft met name te maken, uhm, dus de leidinggevende bespreekt dat dan met mij, maar het komt vooral van bovenaf. Er is geld, ze waren bang dat er geld tekort was, er moesten mensen uit maar de productie moest wel gedraaid worden dus iedereen moest maar overal bijspringen. Uuhm dus ik hoop dat dat weer snel wegebt als het allemaal weer wat rustiger is want dat heb ik wel als heel vervelend ervaren.	Situatieverandering corona Invloed bovenaf Productie draaien	Overige factoren
Oke. En kun je dan voorbeelden geven van de dingen die je dan, uh, hebt moeten doen, zeg maar, die dan minder bij jou passen als persoon zijnde, die je minder leuk vindt?	Ja, ik heb het nu, nu, uh, ik heb het nu nog redelijk weten af te houden. Ik moest dus weer docent worden van eerstejaars (...) studenten . En daarbij heb ik ooit met de toenmalige teamleider afgesproken zet me nooit meer voor een eerstejaarsgroep want dat matcht gewoon niet. Daarin moet ik ook gewoon eerlijk zijn naar mezelf, daar heeft de eerstejaarsstudent niks aan, maar ik ook niet. Uhm, uh, zij, eerstejaarsstudenten zijn echt heel anders qua cognitief brein en dat matcht niet met wat ik van hun verlang op die leeftijd. Uhm, dus ik geef, ik heb voornamelijk ook les gegeven dus aan deeltijders, dus dat zijn personen tussen de 20 en *onverstaanbaar* jaar en dat matcht wel. Uhm, dus, uh, daarom zeg ik ook ik ben, ik hoop dat het snel wegebt, want ik ben	Situatieverandering corona	Overige factoren

	bang dat dat wel gaat gebeuren en dan kies, krijg ik dus niet meer de mogelijkheid om dat te kiezen wat het beste bij mij past en waar ik het beste, he, waar, wat, waarvan ik ook weet dat ik het ook goed kan uitvoeren maar dan wordt er eigenlijk naar die productie gekeken. Maar dat heeft nu met name met corona te maken en de keuzes, de financiële keuzes die daaraan worden gemaakt, ja. Uhm en wat betreft dat ontwikkelen van kennis en vaardigheden, uhm, het wordt genoemd tijdens inzetgesprekken of contracteringsgesprekken maar dan vind ik het nog vrij, uhm, uh ja niet echt proactief. Het wordt genoemd, je krijgt er uren voor maar die uren zijn al heel snel opgesnoept uh, voor andere dingen he. Dus je professionaliseringsuren die zijn gewoon weg. Die zitten bij mij gewoon ergens, uh, ik vind gewoon, ik vind het altijd knap als collega's het toch voor elkaar krijgen om die uren echt zo op die manier in te zetten, laat ik het zo zeggen. Uhm en als je het echt wilt, dan is het mogelijk. Dus ik heb een keer, als voorbeeld, ik geef de minor (...) en uhm dat is een bepaalde periode, (...) methode, daar kun je een (...) voor halen, uhm, en uhm het instituut (...) of de opleiding (...) had er voor gezorgd dat er gecertificeerd uhm, uh bedrijf kwam om die wat van (...) af te nemen. En toen heb ik gezegd van dat wil ik ook gaan doen, he, want ik heb die kennis en ik wil dat ook aantonen en ik wil me er ook nog wat meer in verdiepen voor die toets dus mag dat. Dat kost geld, ik ontwikkel me er zelf mee maar Fontys heeft er ook nog iets aan. En dat mocht toen maar je moet er wel ontzettend proactief in zijn vind ik zelf.	Invloed corona Financiële keuzes Formele gesprekscyclus Professionaliseringsuren worden opgesnoept Tijdgebrek Investering opleiding Vergoeding opleiding Vereiste proactiviteit werknemer	Overige factoren Organisatiebeleid Scholingsactiviteiten Scholingsactiviteiten Initiatief werknemer
--	--	---	--

Oke	Ja, ja. Dus het wordt wel meegenomen in je contractering maar mijn ervaring is op het moment je daar weer naar gaat kijken na verloop van tijd, ja, dan ebt dat wel weer wat weg op de achtergrond en uh het zijn geen eisen of zo. Dus je spreekt dit af en als je het niet doet dan krijg je er ook niks voor te koop of zo. En terwijl ik ook best wel vind dat op het moment als het gaat over jouw eigen persoonlijke ontwikkeling dat Fontys daar ook wel iets van mag vinden. Naast, naast dat ik zelf vind dat je jezelf mag blijven ontwikkelen, mag Fontys ook wel van collega's verwachten dat ze niet stil blijven zitten en af en toe een cursus doen of uh iets bijleren, ja.	Formele gesprekscyclus Geen prioriteit Geen eisen Investering werknemer Verwachte bijscholing	Organisatiebeleid Leiderschapsstijl Initiatief werknemer Scholingsactiviteiten
Ja, dus, dus als ik het goed begrijp, in principe uhm heb jij eigenlijk altijd wel ervaren dat je altijd wel dingen mag doen waar je je leuk en goed in bent..	Ja		
.. uh door corona is dat eigenlijk een beetje verandert en is dat meer toch weer veeleisender geworden van wat er vanuit de organisatie op financieel vlak en..	Ja		
.. en dergelijke..	Ja, ja		
.. uhm en, en daarbij heb je wel professionele, he, professionele ontwikkelingsuren staan maar die worden eigenlijk, die zijn, die verdwijnen eigenlijk zomaar als je er zelf niet al te actief op bent..	Ja, ja		
.. klopt dan het dan..	Ja, ja, dat klopt. Dus als je zelf niet die deskundigheidsuren zoals ze dat noemen, uh, ja als je daar niet, dat niet vastpakt en beschermt dan gaat dat gewoon op aan andere productie inderdaad. Uh, ja. Dus het is er	Professionaliseringsuren verdwijnen in productie	

	dus wel en je kan er ook echt aanspraak op maken, dus dan moet je gewoon je eigenlijk je, uh, hoe zeg je dat netjes, uh, je poot stijf houden en zeggen nou ik heb daar recht op dus ik ga daar nu aanspraak op maken maar het is niet zo dat daar echt heel erg op gestuurd wordt vind ik. In ieder geval niet bij de teamleiders waar ik dan die ervaring mee, uh, mee heb. Uhm, ja. En ik zie wel genoeg aanbod voorbij komen he, ik weet, ik weet even niet hoe het heet maar van Fontys krijg je dan zo'n overzicht van cursussen en dingen die je zou, uh, uhm, kunnen doen. Dat zie ik wel voorbij komen, dus daar zou je, daar zou ik op in kunnen schrijven en dan onder die uren dat kunnen doen eventueel, ja.	Poot stijf houden Aanspraak maken op professionaliseringsuren Aanbod cursussen	Initiatief werknemer Scholingsactiviteiten
Ja	Ja		
Dus in principe zou je wel, uh, om ervoor te zorgen dat je die uren niet kwijt raakt, uh, zelf heel proactief inschrijven op die dingen..	Ja		
.. en dan zou je er wel officieel wel gebruik van kunnen maken?	Ja, en ik moet eerlijk bekennen dat ik dat, uh, niet voor de volledigheid van de uren doe omdat ik het al heel druk genoeg heb. Dus ik kan het er ook vaak niet nog eens naast hebben, dat is natuurlijk ook het verschil. En ik denk, dat is nog wel goed om te noemen, uhm, als je binnenkomt bij Fontys moet je je BKO hebben, he, Basis Kwalificatie Onderwijs. Uhm, en die moet je halen en dan, daar zet Fontys wat uren tegenover en je wordt daar ook voor vrij gepland. Ik vond dat toen super leuk om te doen die BKO, uh, en het, ik kon het ook doen omdat Fontys daar echt wel goed rekening mee hield, daar werd echt goed, goed vrijgehouden, uh, uhm. Ik wilde destijds ook de BKE misschien nog doen, uh, he, Basis Kwalificatie uuh, wat is dat, examineren of toetsen is dat gedeelte, uhm, alleen dat heb ik	Tijdgebrek Geen prioriteit Verplichte BKO registratie Eis organisatie Faciliteren tijd	Overige factoren Organisatiebeleid Scholingsactiviteiten

	uiteindelijk niet gedaan omdat er dat dan toch wel weer een beetje zo bijkomt. Dat, dat gevoel had ik, uh, dus dat weerhield, weerhoudt me dan ook wel..	Tijdsgebrek	
Ja	.. dat ik denk, ja. En daar moet je dus echt flink profijt van hebben wil het, van (...) dacht ik echt van als kost het, als is het helemaal in mijn eigen tijd, ik wil dat gewoon echt hebben want ik vind het leuk voor mezelf om, uh, ja dat op mijn CV te zetten en zo, ja, ja.		
Maar dus eigenlijk wat je zegt is, ik krijg er wel uren voor, maar die uren zou ik eigenlijk nog wel in mijn eigen vrije tijd moeten doen want ik heb er in mijn, in mijn rooster, in werkzaamheden geen ruimte voor?	Nee, dat ervaar ik niet echt, nee. Dat ervaarde ik toen niet echt he, dus heb ik het over die teamleiders die ik heb gehad, ja. Ja. En voor de rest.. Even nadenken wat ik nog meer zeg maar met dat thema, uuh, heb gedaan de afgelopen periode *denkt lang na* ja ik vind wel over het algemeen dus als je proactief bent, want dat, ik, dat is echt niet dat ik uh, ik wil er niet negatief over zijn want als je echt proactief bent dan is er dus wel veel mogelijk binnen Fontys..	Vereiste proactiviteit werknemer Veel mogelijkheden	Initiatief werknemer Scholingsactiviteiten
Oke	.. uuhm, dus als je op een gegeven moment zegt, ik heb zelfs nog een keer gekeken of ik nog een tweede master zou kunnen doen. Uhm, en daar was ook wel alle ruimte voor, uh, er werd wel kritische gekeken van ja he waarom wil je dat dan en wat, wat heeft Fontys daar ook nog aan en, uhm, hoe ga je dat zelf plannen, uhm, maar daar werd toen wel positief tegenover, uh, ja daar stonden ze wel positief tegenover. Ik heb het uiteindelijk heb ik het niet gedaan vanwege andere reden maar uhm ja. Dus, dus als je wilt dan is alles mogelijk, veel mogelijk, ja.	Ruimte krijgen Meerwaarde opleiding Fontys	Scholingsactiviteiten
Oke, dus eigenlijk ze je, je moet proactief zijn en, en, en als je zelf maar sturing geeft dan kan er heel veel en dan wil er wel meegedacht worden, maar je moet het wel echt vanuit jezelf, uh, brengen dan zeg maar.	Ja, ja, ja. En, en je moet dus ook wel echt, uh, nou helder hebben of dat past binnen je eigen, eigen, planning en uh, schema. Weet je, het vervelende is altijd, of altijd, niet bij elke opleiding, maar het gaat heel snel over uren. Uh, en dan wordt er aan het begin van de periode gekeken naar je inzet en dan wordt er gezegd nou je hebt 322 uur en die zetten we	Uren verdeling	

	helemaal vol, uhm, en dan heb je ook nog 46 uur aan die deskundigheidsbevordering, dat zit daar in. Ja, veel van die taken zijn meer dan die normeringsuren en dan gaat dat heel snel af van dingen die niet echt hoeven persé, he, dus dat professionaliserings, van jezelf, ja dat hoeft niet echt persé. Is volgens mij wel heel belangrijk om het werk ook leuk te houden, maar op korte termijn hoeft het niet persé, dat is allemaal voor lange termijn, dus dat is de reden waarom ik, uhm, zeg je moet heel erg proactief zijn en je uren in de gaten houden, ja.	Professionaliseringsuren worden opgesnoept Korte termijn handelen Vereiste proactiviteit werknemer	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
En, en, dan ga ik toch een vraag stellen, maar wat doet je leidinggevende daar dan in he, je moet al die uren zeg je, die worden vol gezet en dan snoept dat langzaam zo een beetje van die professionele, professionaliseringsuren..	Ja		
.. af, uh, wat, wat is daar de rol van de leidinggevende bij volgens jou?	Uhu, ja die zou wat mij betreft gewoon ook, uh, heel proactief dat moeten bewaken, uh, dus ook eigenlijk aan het einde van zo'n periode moeten vragen wat heb je met die 46 uur gedaan, niet, niet om je op de kop te geven, maar ook voor hem of haar zelf om te kijken van he, hebben wij ook genoeg de ruimte gegeven om die uren te kunnen maken. Kijk want he, en dat wisselt ook maar ik had bijvoorbeeld afgelopen jaar, dus vorig jaar, daar had ik daar compleet de ruimte niet voor omdat ik aan een programma was begonnen wat ontzettend veel tijd kostte en veel meer tijd dan begroot was en ik dat wel als een succes wilde afronden..	Aanspraak maken op professionaliseringsuren Controlerende functie leidinggevende Tijdsgebrek	Initiatief werknemer Ideaalbeeld Overige factoren
Uhu	.. uh, uhm, dus ja dan, dan ga ik die uren, die zijn op eens weg en dan is het fijn om met je leidinggevende daar over te praten, dan zegt die	Ideale situatie	Ideaalbeeld

	leidinggevende ook van ja dan, uh, moet je in de toekomst dan eerder aan de bel trekken bijvoorbeeld en dan moeten we daar een oplossing voor, voor zoeken of want je moet wel echt jezelf blijven professionaliseren, ja.		
Maar dat mis je nu bij Fontys wel in principe dan of zie dat dan wel bij sommige wel of zo?	Nee, bij die uh, bij die teamleiders dus voor deze teamleider miste ik dat wel, ja, ja. Daar was het gewoon, ja, uurtjes voor erbij. Dat zat in het schema, in het overzicht, in het excelletje stond het erbij en meer, meer was het niet echt vond ik, ja. Want het kan ook heel stimulerend zijn als zo'n leidinggevende jou vraagt wat heb je met die uren gedaan want dat zou ik misschien ook nog voor andere collega's nog kunnen gebruiken of uh, desnoods he in een teamoverleg, uhm, want er zijn best veel overleggen, dat ie dan vraagt kan iemand eens presenteren wat hij voor zichzelf aan professionalisering doet of heeft gedaan, dat we dat misschien als idee kunnen oppikken. Dus ook daarin mis ik wel echt de pro activiteit, dat moet je dan echt als docent met andere collega's doen en ik denk een leidinggevende kan daar wel een key positie in nemen om dat dan tijdens werkoverleggen op de agenda te zetten of te bespreken, ja..	Ideale situatie Stimulerende rol leidinggevende Missende proactiviteit Key positie leidinggevende	Ideaalbeeld Behoeftewerknemer
Uhu, oke.	.. ja. Dus dat zou nog een, de meest, de grootste tip zijn en misschien hetgeen dat ik dan wel heb gemist. Laat het op, uh, laat het op, op agenda's terugkomen of op momenten terugkomen en bespreek dat dan met een heel team of met een hele bubs en zodat je daar van elkaar kan leren en ook kan kijken waarom lukt het dan niet om die uren te maken he, wat doe ik dan verkeerd in vergelijking met andere collega's bijvoorbeeld, ja. Ja.	Ideale situatie Tips	Ideaalbeeld
oke. En je gaf net een tijdje geleden al aan	Ja, nou ja als natuurlijk de mogelijkheid krijgt om, uh, je		

van, uh, he, je had op een gegeven moment ging je over op die kennis en vaardigheden en daarvoor had je het ook meer over he dat wat je leuk vond en dergelijk en toen dacht ik te horen dat je zei daarom ben ik ook nu waar ik nu ben. Kun je daar iets meer over vertellen?	daar in te ontwikkelen wat je het meest leuk, uh, leuke vindt, uh dan uhm ja dan als het goed is na verloop van tijd zit je op een plek die het meest en uuh, misschien het meest tekende, tekenende ik ben binnengekomen als docent, dat vond ik leuk, ik heb de minor (...) gegeven, nou projecten dat vind ik leuk, dat wist ik sowieso al voordat ik les ging geven en toen bleken er binnen het onderwijs natuurlijk ook projecten te zijn. Onderzoeksprojecten maar ook andere praktijk projecten maar uh in dit geval onderzoeksprojecten en ik ben steeds meer die kant op gegaan en uh ik heb op een gegeven moment ook binnen ons instituut aangevraagd om de positie als projectmanager in ieder geval te herkennen zodat ik niet gewoon, uhm, zeg maar want iedereen is docent en er zijn niet veel andere functies en ik heb toen gevraagd van maar ja ik wil met name de komende tijd op die projecten richten, dus mag ik ook project manager zijn en daarnaast ook docent want je moet altijd iets van lessen blijven geven of begeleiding of examineren maar kan project manager voorop staan. En dat is toen, daar heb ik ook wel moeite voor moeten doen, heel veel moeite, maar dat is uiteindelijk wel goedgekeurd.	Ontwikkeling in organisatie Mogelijkheid om te doen wat je het meest leuk vindt Positie projectmanager (h)erkennen Initiatief werknemer Kost veel moeite	Initiatief werknemer Initiatief werknemer
Oke	Dus ja, dus dan heb ik me kunnen ontwikkelen naar datgeen wat ik het meest leuk vindt en waarvan ik ook denk, uh, het meest waardevolle voor het instituut is. Uh, dus ik vind docent leuk, dat hoort erbij, uh, maar volgens mij ben ik nog beter in dat project management. Dus, en dat hebben ze toegestaan. Dus dat is mooi dat Fontys dat, dat biedt maar je moet daar dus wel knetter proactief in zijn. Er is geen teamleider die zegt he ik merk dit bij jou, we gaan dat eens even doen, uh, we gaan eens even die, die, dat aanvragen voor jou of uh ik, ik merk dat, zou je dat	Ontwikkelen naar interessegebied Waarde voor instituut Vereiste proactiviteit werknemer Geen initiatief leidinggevende	Initiatief werknemer Initiatief werknemer

	misschien willen. Dat uh, dat, dat is er niet bij, nee.		
Oke. Dus eigenlijk ook in dat stukje zit het hem weer in jouw eigen proactiviteit zeg maar hoe je er gekomen bent?	Ja		
Ja.	En ik denk, maar dan praat ik natuurlijk ook namens anderen, uh, dat teamleiders nog wel wat meer daar oog voor mogen hebben, uh dus he, ik ben niet op mijn mond gevallen, dus ik praat, ik regel me dat zelf wel maar er zijn ook genoeg docenten waarvan ik denk poh je hebt hele mooie kwaliteiten binnen het onderwijs als docent ook, uhm, die komen niet echt tot uiting omdat je maar productie bent en draait. En het is mooi als zo'n teamleider dan op een gegeven moment zegt van he waar wordt je nou echt blij van, oh hier van, nou dan moeten we eens gaan kijken of dat niet alleen, want er wordt heel vaak in kaders gedacht he, dat uh, dus het is echt voor die opleiding terwijl ik bij (...) docenten heb gezien die ook heel makkelijk bij (...) zouden wat kunnen doen of zelfs bij, misschien bij (...). Uhm, dus dat is ook nog iets wat ik zeker wil benoemen, uhm, binnen het domein kan er ook echt wel overstijgen over die instituten, door teamleiders er samengewerkt te worden om te kijken hoe andere docenten zich kunnen professionaliseren. Want het is alleen maar je eigen koker, terwijl ik net zo goed misschien bij (...) iets heel leuks, iets heel goeds kan doen met mijn kwaliteiten bijvoorbeeld. Dus, uhm, ja.	Teamleiders oog voor hebben Kwaliteiten komen niet tot uiting Productie leveren Denken in kaders Niet instituut overstijgend Gemiste kwaliteiten	Behoeftte werknemer Leiderschapsstijl Leiderschapsstijl Organisatiebeleid
Oke. Dus eigenlijk mis je ook wel een beetje dat, dat, dat, dat instituut overstijgende, uuhh..	Ja, absoluut. Ja. Ik ben een, uh, als je na gaat dat bij (...) tientallen docenten werken en bij (...) wat, dat zijn van dezelfde instituut, he, daar werken volgens mij iets van 15 docenten, en dat ik een van de weinige ben, misschien wel de enige, nou misschien drie vier mensen	Niet instituut overstijgend	Organisatiebeleid

	hebben dat ook gedaan, die dan bij (...) zijn begonnen en nu ook bij (...) werken. Maar die overstap, dat kost heel veel energie. Dus als je datgene wilt doen wat het meest leuke is, dus dat je zegt ik werk bij (...) maar ik kan ook wat dingen voor (...), ik vind dat leuk, ik wil ook wel wat meer die kant op gaan he, (...) bijvoorbeeld of weet ik wat, dan is het best lastig dat voor elkaar te krijgen, ja. Het is niet onmogelijk, maar het is ook niet heel makkelijk want dan moet je weer van team over en dan moet er weer formatie zijn en, uh, ja. Dus als je daar zelf niet heel proactief in bent, of uh, sterk in je schoenen staat, ja dan gaat dat gewoon niet lukken.	Kost veel moeite Beperking systeem Vereiste proactiviteit werknemer Sterk in schoenen moeten staan	Initiatief werknemer Organisatiebeleid Initiatief werknemer
Oke	Ja. Ja.		
Oke	Ja.		
Maar het is jou uiteindelijk dus wel gelukt omdat dat, dat..	Ja, en ook nog wel andere mensen hoor. Dus het, het kan, ja. Het is mij uiteindelijk gelukt van (...) naar (...) en nu zelf een project management functie, uh, te, ja. Ja. En ik moet daar ook bij zeggen dat mijn, zelfs de directrice dus van het instituut, uhm maar ook mijn nieuwe teamleider daar wel uh, die vroegen wel altijd wat vind jij nou het leukst. Dus ik kwam daar en ik zei ja ik weet het niet, ik voel me toch niet meer helemaal zo happy met al dat combinerende werk he, (...) en (...) en en en, en toen vroegen ze ook ja maar wat vind jij nou leuk. Uh, laat eens alle grenzen los en zeg gewoon en toen zei ik ja maar ik wil gewoon die projecten doen als eerste en daarna docent. En toen zeiden ze oke dan moeten we kijken hoe we dat dan zo kunnen inregelen, ja. Maar daar moet, moet je wel zelf eerst aan de bel trekken, want dan werkt het zo, ja.	Aandacht voor interesse medewerker Meedenken Faciliterende rol leidinggevende	Leiderschapsstijl
Maar er zijn dus wel mensen die dus wel er bij stil staan wat je leuk vindt en die dat dan als je het zelf al	Ja, en daar zit verschil in he, dus uh, er zijn teamleiders, mijn huidige teamleider is echt wel heel erg van maar wat vind jij nou leuk, (naam) he, en dat is, blijft wel binnen een bepaalde		

benoemd nog wel de vraag stelt, zeg maar?	grens, want nu moet er gewoon onderwijs gegeven worden binnen (...) *onverstaanbaar* zeg ik, ik vind het gewoon leuk om projecten te draaien maar die zijn er nu niet of die liggen stil. Ja, dan moet je het onderwijs in, dat is ook logisch. Uhm maar in tijden dat het wel kan, dat de corona er niet is en er is genoeg ruimte, dan is zij bijvoorbeeld, mijn huidige teamleidster, echt wel iemand die zegt, uh, uh, waar ben je goed in en uh, laten we kijken hoe je daar het beste uh, gebruik van kan maken de komende tijd, ja.		
Oke.	En ik ben ook wel van het solliciteren binnen Fontys intern. Dus op het moment zoals nu, dan ben ik wat meer bangig he dat ik weer dat onderwijs bij die, bij die eerstejaars terecht kom, ja dan ga ik naar een andere functie binnen Fontys zoeken die wat meer past bij mijn kwaliteit, ja en kennis.	Interne sollicitaties Initiatief werknemer	Initiatief werknemer
Dus, dus in principe ben je ook niet bang zeg maar, of houd je je ook niet tegen om te solliciteren naar andere functies?	Nee, dat heb ik meerdere malen nu, uh, gedaan, ja. En daarvan ken ik dus (naam) want die heeft bij een programma of die werkt nu bij het programma (...) en daar heb ik met hem samengewerkt en daar heb ik ook voor moeten solliciteren bij de dienst onderzoek & onderwijs, ja.		
Oke.	Ja, maar daar ben je zelf dus, ja, dat, uh, er zijn niet echt teamleiders die zeggen zou je niet eens gaan solliciteren *onverstaanbaar* dat heb ik nog niet meegemaakt. Dus dat moet je zelf gewoon doen, ja, ja.	Initiatief medewerker Geen initiatief leidinggevende	Initiatief werknemer Leiderschapsstijl
Ja. Toch wel een beetje de leidende factor, uh, binnen het gesprek, he. Dat het toch best wel veel neer komt op proactief, je eigen proactiviteit en ...	Ja, ja, weet je het is mijn blik he, dus ik ervaar dat zo he. Misschien uhm, misschien vinden andere collega's dat wel maar vind ik het nog niet genoeg, uh, he, bij een teamleider, dus ik, ik, ja. Als ik daaraan terug denk allemaal, ja dan denk ik wel dat van (...), met die, uh, van project management, ja daar heb ik echt wel zelf, uh, ben ik daar achteraan gegaan. Toen was zelfs nog ook wel mooi, dat gaat weer over financiën, terwijl ik die dus voor (...) en voor		

	(...), en toen kwam er nog heel even de discussie wie gaat voor (...) betalen 300 euro. Is dat (...) of (...), en toen dacht ik op een gegeven moment het maakt me niet uit, al betaal ik het zelf, ik wil het gewoon doen. Uh, en uiteindelijk is het wel goed gekomen maar zelfs dat heb je dus. Binnen een instituut, maar over de grens heen is heel lastig, dat, dat, ja.	Kostenverdeling Beperkte grensoverschrijding	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl
Ja. (...)	(...)		
Ja, ja, wat je net al eerder benoemde, oke, ja.	Ja. En uiteindelijk is heeft (...) het betaald, dat was helemaal prima. Maar dat was wel bijvoorbeeld waar het mee begon, leuk dat je het doet, maar wie gaat het betalen, dat was uh, ja.		
Dan zijn dus de praktische zaken rondom financiën, dan wordt het weer een lastig verhaal?	Ja, ja. Dus de uren he, de inzet wat ik net zei, maar ook de financiën als het echt geld kost maar het geld is er he. Dus als ik nou alleen bij (...) had gewerkt dan hadden ze gewoon dat betaald, want het was 300 euro maar nu was het ja bij wie komt het dan terecht, ja omdat er twee opleidingen waren.		
Ja.	Ja.		
Het is dan toch weer dat lastige, dat stukje, dat kadertje wat je net al benoemde, dat blijft dan ook daarin dus wel zichtbaar?	Ja. Dus ook voor die teamleiders, uh, wat er echt wel, uh, ja, bij denk ik, uh, niet bij iedereen maar bij een gedeelte mist is dat je dus uh over de grenzen kan heen denken, over je eigen uren inzet plaatje, over de eigen opleiding heen. Als je echt van iemand gebruik kunt maken, van, uh, van zijn kennis en vaardigheden, uh, ja dat zit niet alleen maar in het instituut, daar kan, of binnen een opleiding, dat kan veel verder gaan. Dat heb ik zelf ook gemerkt, ja.	Sterke grensbeperking	Leiderschapsstijl
Uhu	Ja.		
Ja. Dus dan inderdaad weer dat stukje van dat, dat als je eroverheen kan kijken en verder kan kijken dat het dan nog meer, uh, ja, ingezet kan worden, he. Je, ja..	Ja. En daar heeft, daar heb ik en uhm mijn collega's niet alleen profijt van, maar ook Fontys zelf. Want je kan, uh, mensen op meerdere plekken inzetten en je doet na aan, na, na, aan de hand van expertise. Wat we binnen het project ook doen he. Ik heb nu een, een winproject heet dat dan en daar zitten mensen in gekozen op expertise, niet omdat ze	Meerwaarde Fontys en werknemer	Ideaalbeeld

	toevallig bij een, bij een instituut werkte. Nee, wij zochten een onderzoeker en wie is een goede onderzoeker, naast docentschap en dat soort dingen allemaal. En dat is fijn als dat kan.	Expertise als uitgangspunt	
Ja.	Ja, ja. Dus het kan want ik doe het, maar het mag nog wat vrijer vind ik, het mag nog wel wat normaler zijn om uh niet te denken wie gaat dit betalen of uit welk potje komt dit, of uh, ja, ja.		
Ja, dus het mag eigenlijk wel gewoon vrijer zijn in die zin dat het allemaal wat makkelijker geregeld wordt..	Geregeld zou kunnen worden, ja. Ja. En dan denk ik dat binnen ons domein, waar wij in zitten, uh, het al wat makkelijker is dan bijvoorbeeld het domein educatie of het domein economie. Er zijn zes verschillende domeinen binnen Fontys, (...) , dat zit allemaal in een domein en die werken toch al best redelijk samen, uhm, maar zelfs voor hun blijkt het nog wel lastig om over die grenzen heen te kunnen kijken, ja, ja.		
En je gaf net aan van bij, bij een domein educatie zal dat dan wel lastiger zijn, kun je dat uit, toelichten?	Nou, dat valt, dat, uh, ik kan dat niet helemaal volle 100 procent zeggen hoor. Ik verwacht dat omdat ik binnen, uh binnen het project dus met, uh, dan zie ik dat al die instituten binnen ons domein dan heel goed samenwerken en zoiets heb ik nog niet eerder gehoord binnen andere domeinen.		
Oke.	Dus wij werken op die professionele werkplaatsen heel goed samen en dan denk ik oh dat is mooi want we, nou ja, er zijn wel schotten en uh, maar qua kennis en onderzoek en dat soort dingen wordt er al best veel samengewerkt, ja. En dat heb ik eigenlijk nog nooit van educatie en van economie domein gehoord. Is misschien wel zo hoor maar dat weet ik niet, ja.		
Oke, dus eigenlijk binnen het domein Mens & Maatschappij kan er toch al meer over die kaders heen gekeken worden dan, verwacht jij..	Ja, ja.		
.. dan bij andere, uh,	Ja, ja		

Oke.	Ja. Maar overall ben ik dus niet heel ontevreden, uh, uhm met het professionaliseringsaanbod of uhm of hoe een teamleiders dus kijk naar de expertise en vaardigheden van uh, he, van uh, van iemand anders, uh, je moet alleen heel proactief zijn. Dus de mogelijkheden zijn er maar je moet wel ze zelf willen benutten, ja.	Professionaliserings- Aanbod Vereiste proactiviteit werknemer	Scholingsactiviteiten Initiatief werknemer
Oke. Ja, dus, dus veel inderdaad, he, dat eigen pro, produc, proactief zijn, wilde ik zeggen..	Ja.		
.. en dan zijn er wel veel mogelijkheden maar ja, het mag wel meer vanuit de leidinggevende zeg je eigenlijk?	Ja.		
Mag ik dat zo stellen?	Ja. En dat heeft er mee te maken dat je altijd mensen hebt die dus proactief zijn en dan komt dat wel goed maar die vinden het ook fijn als ze daar in ondersteund worden maar je hebt ook genoeg docenten die niet proactief zijn en eigenlijk wil je als Fontys daar ook van dat ze zich professionaliseren. En dat vinden mensen vaak zelf ook alleen ze weten niet waar ze moeten beginnen of ze kunnen die uren daar niet voor uh zelf reserveren, uhm dus ja, ja.		
Oke. Zijn er nog andere dingen, uh, onderwerpen uh over dit thema waarvan jij denkt dat heb ik nog niet besproken?	Nee, want volgens mij, he, je had het over die, uh, je identiteit en over die kennis en vaardigheden, he en volgens mij hebben we daar, uh, hebben we het daar over gehad. Uhm en zijn die twee onderdelen voorbij gekomen, uhm, ja. Ik heb dus ook wel wat dingen gezegd die niet persé betrekking hebben op dus een docentenrol he. Dus ik weet niet in hoeverre, in jouw onderzoek je alleen maar richt op die docent, uhm maar de zaken die ik heb besproken over uhm dat over die grenzen heen en zo, dat had echt op die docentrol betrekking. Want toen was ik alleen maar docent en gaf ik les. Uhm, ja. En dat ik dus zelf, ik denk, ik ben zelf niet	Niet ontevreden	Behoeft werknemer

	helemaal ontevreden hoe het is, is geregeld in dat opzicht, want ik weet wel de wegen te bewandelen en ik kom er wel, uhm ja. Ja dus dat, dus dat is het eigenlijk, ja.	Eigen wegen weten te bewandelen	Initiatief werknemer
Oke. Dus even om, om het even samen te vatten. In principe ben je niet heel erg ontevreden over hoe gaat, het is vooral, vooral he, uit eigen, eigen initiatief uh, is er veel mogelijk..	Ja, ja.		
.. en nou ben jij zelf, geef je al aan, dat vind jij niet heel moeilijk, je bent zelf vrij proactief maar voor de docenten die dat minder hebben denk je eigenlijk dat dat eigenlijk wel lastig is uh om die paden te bewandelen..	Ja, ja.		
.. en daarbij heb je ook, heb je ook aangegeven van goh vaak zijn er uren beschikbaar die dan toch eigenlijk niet ingevuld worden en daar zit dan weinig uh sturing vanuit de leidinggevende op om dat soort praktische zaken zeg maar even ja, te regelen.	Ja. Weet je, en er zit ook wel een verschil uh tussen, ik vind, ik ben ook wel aan, uhm, ja niet mezelf verplicht of zo, maar ik vind ook belangrijk om zelf up to date te blijven dus er gebeuren ook genoeg dingen qua professionalisering he, om mijn expertise en vaardigheden uit te breiden he, die ik voor mezelf echt doe. Die echt intrinsieke, die ik gewoon thuis doe omdat denk ja daar heb ik zelf ook nog iets aan in mijn privé leven of dadelijk ergens anders of weet ik veel wat allemaal. Uhm dus maar daarnaast wil je ook denk ik als Fontys zijnde dat je, dat je toekomstbestendige expertise en vaardigheden ook opbouwt en daar mag, mogen teamleiders echt wel beter naar kijken. Waar gaan we binnen onze opleiding naar toe en wat, wat, wat verwacht je dan ook van een uh van een docent in de toekomst en voldoe ik dan als docent daaraan of zegt die teamleider van ja als ik daar nu zo naar kijk, we verwachten hier en hier zo terecht te komen en hoe kijk jij daar aan, tegenaan (naam) en dan kan ik	Behoeftedewerker Up to date blijven Intrinsieke motivatie Kijken naar toekomst	Behoeftedewerker Initiatief medewerker Ideaalbeeld

	zeggen ja daar mis ik echt nog iets. En dan zegt die teamleider ohja maar dan uh, je hebt die professionaliseringsuren kijk eens of je daar iets uh daar iets voor kan inzetten dan, ja.	Inzet professionaliseringsuren	
Oke. Dus, dus dan gaat het ook meer richting het toekomstperspectief dat jij dus niet alleen voor nu maar ook voor de toekomst ook kijkt..	Ja. Kijk als ik nu, ik moest laatst iets uh, weer een heel specifiek voorbeeld hoor maar uhm iets met een ICT systeem. Nou daar ken ik helemaal niks van af maar dat zoek ik dan zelf voor me op want dat moet ik die week dan hebben, uh en that's it. Maar ik kan me voorstellen als ik denk oh maar die technologie die komt steeds meer om de hoek kijken, ik wil me professionaliseren in de technologie in de zorg, ik wil daar een cursus voor volgen of ik uh nou zelfs een opleiding. Uhm ja dat dat fijn is dat dat misschien proactief wordt besproken door een teamleider, ja. Ja.	Intrinsieke motivatie Initiatief werknemer Cursus of opleiding volgen	Initiatief medewerker Scholingsactiviteiten
Oke. Ja dan hebben we veel, veel dingen uh veel aspecten al besproken. Bedankt dat je dat daar zoveel over wilde vertellen.	Ja, ja. Ja, zeker.		
Uh ja als je nog, uh, volgens mij heb ik net ook al een samenvatting al gegeven..	Ja.		
.. en denk ik dat ik de informatie ook goed heb begrepen die je hebt verteld, ja.	(...)		

Transcript Respondent F

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Zou je mij daar iets over kunnen vertellen?	Uhm, ja ik denk wel uhm dat het heel erg van de persoon zelf afhangt..	Persoonsgebonden	Leiderschapsstijl
Uhu	.. uhm ik denk dat uhm op moment dat je het over professionele ontwikkeling zou ik er altijd persoonlijk ontwikkeling aan toe willen voegen en die persoonlijke ontwikkeling uh en wie jij bent als persoon is heel uh daarin schuilt heel erg wat jij nodig hebt of niet nodig hebt van een leidinggevende.	Belang persoonlijke ontwikkeling Behoeftte werknemer	Behoeftte werknemer
Uhu	En het lastige, ik denk namelijk dat dat echt heel lastig is, voor een leidinggevende is om te achterhalen wat heeft die ander van mij nodig zodat die docent zich gaat ontwikkelen of zich prettig voelt of zich geïnspireerd voelt. Nou, uhm, dus je wilt ook heel erg weten ik he, vanuit mijn perspectief?	Moeilijke opdracht leidinggevende Behoeftte medewerker achterhalen	Leiderschapsstijl
Uhu	Wat ik altijd zeg, ik heb ook ooit een kennismakingsgesprek met zeg maar de leidinggevende binnen (...) en dan zei ik altijd je moet me ruimte geven. Ik heb ruimte nodig. En uh ik heb wil niet, ik, ik loop ook stuk op het moment dat iemand mij gaat controleren of gaat, als ik het gevoel heb dat ik me moet verantwoorden dan stop, dan stopt er ergens iets of dan blokkeer ik of uh, dus het gaat heel erg om me ruimte geven en uhm ik heb zelf ook wel heel erg nodig dat een leidinggevende mij ziet, dat ie uh mijn enthousiasme ziet en dat ie daar dat ie dat bevestigt of dat ie zegt goh ik zag je stralen of vertel eens uh wat heb je, wat heb je nou gedaan want ik zag allemaal enthousiaste studenten voorbij komen. Dus iemand, dus aan de ene kant is het dan ruimte geven maar aan de andere kant ook wel een beetje van de zijkant of een beetje onopvallend uh ja kijk, observeren. En dan vind ik het ook heel erg belangrijk en dat geldt ook voor docenten of voor de coach, is dat je niet oordeelt. He, omdat je als je als leidinggevende ben je er vaak niet bij..	Behoeftte medewerker Ideale situatie Behoeftte aan ruimte Inspirerende rol leidinggevende Niet oordelen	Behoeftte werknemer
Uhu	.. uhm maar van een afstand krijg je natuurlijk wel van alles mee. En wat je vaak bij leidinggevende ziet is dat ze dat toch in een kader plaatsen en dat dat in dat kader en als je dat niet in dat kader plaatst, dan wordt dat lastig om je d'r iets. Dus als leidinggevende heb ik		

	heel erg nodig die ruimte, die persoon die, die positief uh zeg maar bevestigd of je je je enthousiasme en die ook uh kan inspireren dus op het moment dat jij zegt, ik noem maar wat, ik ga vanmiddag ga ik een uh soort van (...) spel uitproberen bij een groep studenten, dat iemand dan dat weet en onthoudt en dan bewijzen van spreken een week later aangeeft oh ik heb een boek gelezen of ik heb een boek gezien en volgens mij moet jij dat lezen. Snap je dat vind ik een vorm van inspireren..	Ruimte en inspiratie	Behoeftewerknemer
Uhu	.. of iemand die dan uh ted talks doorgeeft of he zo van volgens mij, dus dan ben je als leidinggevende iemand die ook inspireert dus dat is ruimte geven, inspireren en ja vanaf een zijlijn ja wat, dat heet betrokkenheid ik denk dat dat betrokkenheid is.	Ruimte en inspiratie Betrokkenheid	Behoeftewerknemer
Uhu. Dus als ik het goed begrijp zeg je van joh een leidinggevende daar moet vooral op, he dat hangt af van je persoonlijke ontwikkeling in wat voor rol die dan zou moeten, ja zichzelf zou moeten plaatsen zeg maar en daarbij is het voor jou van belang dat diegene jou ruimte geeft uh, je positief bevestigt uhm je inspireert he in die zin van die ted talks of of op, in richtingen sturen die je nog niet wist, maar ook dat ze niet oordelen op wat ze horen en en dat ze betrokken zijn.	Ja, ja, ja, ja, ja, ja.		
uhu	Uhm en *denkt na* uhm die leidinggevende best, bestaan bijna niet. Dus als je kijkt naar uh mensen in leidinggevende posities zijn dat niet altijd mensen die daar persé voor hebben gekozen maar die daar op de een of andere manier terecht komen. Vaak uit docenten, vaak zijn ze ook gewoon zelf docent geweest. Dus wat je dan ziet is dat zij ineens leidinggevende worden en uhm wat ik zeg maar schets is ook gewoon heel moeilijk want ik heb	Ideale leidinggevende bestaan bijna niet Leidinggevende vaak vanuit docentrol Moeilijkheid ideale situatie	Leiderschapsstijl

	dat nodig maar uh mijn collega die kan zich bijvoorbeeld he, dus daarom vind ik die persoonlijke ontwikkeling ook zo belangrijk, die kan zich bijvoorbeeld heel erg onzeker voelen. Dus een jonge docent die net voor de groep staat, die heeft iets anders nodig. Die heeft echt iets heel anders nodig dan ik. Dus dat betekent dat je je als leidinggevende moet je voortdurend aanvoelen wat heeft die ander nodig om ervoor te zorgen dat die zich, en dat kan dus bij die hele jonge onzekere docent zijn, dat die vooral bevestiging nodig heeft. Terwijl ik denk ja maar dat heb ik niet meer nodig, ik heb ik heb meer nodig dat je met me mee vooruit kijkt en tegelijkertijd zijn al die verschillende individuen moet je die op een lijn krijgen want je hebt natuurlijk toch wel gezamenlijk doel he dus het is natuurlijk toch die de ontwikkeling van die student of het voor zorgen dat die z'n diploma haalt en dat die zich ook geïnspireerd..	Verschillende behoefte leiderschap Verschillende individuen	Behoeftewerknemer
Ja, ja	.. en inhoudelijk gevoed wordt. Dus het is, het is bijna een uh het is bijna niet te doen.		
Nee	En ik zal je uhm ik ver verwijst je hier ook even naar, naar, dat moet je maar even opschrijven corporaterebels.com, zeg je dat wat?		
Ja, dat zijn, ja.	Daar zit ook een (...) , of (...) (naam) heet ze geloof ik, zij zijn heel erg bezig om te onderzoeken wie is dat dan, wie is die leidinggevende? Zij laten zich heel erg inspireren door allerlei mensen..		
Uhu	.. uh over de hele wereld die daar uh met name van ook van nieuwe bedrijven die uh en ik weet dat ze heel erg geïnspireerd zijn door bijvoorbeeld die man van buurtzorg (naam) heet hij geloof ik..		
Dat zegt me helemaal niks.	Wat hij zegt, want hij heeft in Nederland heeft opgezet is, hij zegt je moet, dus je kijkt naar, naar de zorg he de thuiszorg van mensen dan werken daar allemaal voor, vooral vrouwen, dat zijn gewoon slimme mensen, die weten heel goed wat die persoon in die thuisomgeving wat die nodig heeft en wat wij doen is daar een manager boven zetten en we zetten daar die boven en die boven, dat moet je niet doen. Dat moet je allemaal bij ze weglaten en je moet die verantwoordelijkheid bij die mensen leggen.		

Mensen leggen, ja.	En die moet je in die teams zetten en je moet die de verantwoordelijkheid geven en de ruimte geven om die zorg te bieden omdat zij heel goed weten, dus wat je dan ook doet is respect tonen voor jouw deskundigheid en dat denk ik dat je dat uuh veel meer bij de docent in dit geval dan zelf moet neerleggen, zo van ik, ik respecteer jouw deskundigheid en ik ga er ook van uit dat jij je deskundigheid in zet en dat je je blijft ontwikkelen die deskundigheid. Dat betekent dus als leidinggevende dat je moet loslaten, dat je het gewoon moet loslaten en dat je op basis van vertrouwen mensen moet gaan begeleiden en mijn ervaring is is dat heel veel mensen dat niet kunnen of niet durven of bang zijn om die grip te verliezen.	Verantwoordelijkheid deskundigheid neerleggen bij docent Vertrouwen Ideale situatie Leidinggevende moet loslaten en vertrouwen	Ideaalbeeld
Kun je dat nog eens toelichten?	Nou kijk op moment dat je uhm dat een leidinggevende zegt ik vertrouw op jouw deskundigheid, ik vertrouw erop dat jij uhm als docent je werk doet en dat dat in overeenstemming is met waar we met z'n alle naar toe gaan want he dat hebben we afgesproken dat staat ook uiteindelijk staat dat in eindtermen..	Vertrouwen in deskundigheid docent	Ideaalbeeld
Uhu	.. maar ik laat verder eigenlijk los hoe je dat doet. En dat loslaten betekent dus dat je niet goed weet wat er gebeurt uh misschien ben je bang om uh dat een docent iets gaat doen dat eigenlijk niet helemaal binnen de regels past, dus bijvoorbeeld vind dat je een, ik noem maar wat he wat wij zien bij onze jongeren is uh dat ze te weinig buiten komen. Er zit te weinig beweging, er zit veel stress, er zit veel uh soms richting burn-out, er zit veel depressie he zeker nu en dat zijn verhalen die regelmatig terugkomen in de coaching ook..	Loslaten	Ideaalbeeld
Tjeetje..	.. en dat wij uhm zeg eens ga nou eens naar buiten, laat de de dus wat je dan doet is uhm het traditionele klaslokaal verhaal dat laat je los..		
Uhu	.. en op moment dat een leidinggevende jou los laat en daar op vertrouwt, moet die dat dus accepteren. Van oeeh ik zie ineens (naam) met een klas naar buiten gaan wat gaat ze in godsnaam doen, dat is heel angstig omdat jij je ook weer moet verantwoorden..	Loslaten Accepteren	Ideaalbeeld
Verantwoorden naar..	.. naar je directeur.		

Uhu	Dus uh krijgen die studenten nog wel les? Wat je, wat ik ook zelf als docent vind is dat wij denken dat op momenten dat ik een PowerPoint heb en een boek en ik lul dat hele uur vol, dat die studenten na een uur dat allemaal weten of in ieder geval weten waar het allemaal staat, dat is helemaal niet zo.		
Nee	Ik denk veel meer dat ik in staat moet zijn om die student te inspireren zodat ie denkt wauw daar wil ik iets meer over lezen of ik wil daar iets *onverstaanbaar* dus dat die student zelf actief op zoek gaat en dat is dus niet in een les maar dat is daarna en misschien is dat wel in de trein of misschien is dat wel in het weekend of misschien is dat wel als die onder de douche staat. Dus dat leren gebeurt niet alleen op school.		
Uhu	En daar moet je gewoon op kunnen vertrouwen. Dus, ja dat vraagt heel veel van een leidinggevende.	Moelijkheid ideale situatie	Ideaalbeeld Leiderschapstijl
Uhu	Uuuu *denkt na* dus, ik denk dat ik wel nu heb aangegeven wat ik nodig heb, ik denk dat ik wel heb aangege, ik denk dat er uh, dat uh leidinggevende zich, dat iedere leidinggevende uuh zich continu zou moeten coachen, continu met andere leidinggevende in gesprek zou moeten gaan hoe doe jij dat, continu een spiegel voor zichzelf moet houden waar ben ik mee bezig, wat vind ik belangrijk, wat vind ik belangrijk dat mij, he, mijn ondergeschikte doen, mijn docenten doen en hoe, wat heeft die docent van mij nodig om ervoor te zorgen dat we dat onderwijs zo goed mogelijk neerzetten? En dat, dat vergt een continue coaching, dat vergt een continue reflectie, dat vergt een continue intervisie met andere en ik denk ook een uhm elke twee jaar een gedegen training omdat dat écht heel moeilijk is, is mijn idee.	Continue bijscholing/coaching leidinggevende Moeilijke rol leidinggevende	Ideaalbeeld Scholingsactiviteiten
Ja.	Uhm.		
Dus eigenlijk heb je nou geschetst he wat jij van belangrijk, van belang vindt van een leidinggevende en eigenlijk komen we er op neer dat dat ook best veel eist van de leidinggevende en	Ja, en dat geldt natuurlijk ook weer voor die directeur die daar boven staat.	Geldt voor gehele systeem	

dat het eigenlijk om dat te bereiken toch wel heel, heel moeilijk is.			
Ja, dus het is een constante, uhh	Ja, ja, ja.		
Hiërarchisch effect zeg maar, met iedere leidinggevende van de leidinggevende geldt hetzelfde.	ja en als je dan, daar zat ik net ook even over, als je dan uhm kijkt naar het hele onderwijs even dan in Nederland		
Uhu	Uhm dan zie je toch dat we nog heel erg ons focussen op een soort traditioneel verhaal als in er is een docent die weet heel veel en er is een docent die weet niks of weinig. En die student, of die docent, die zorgt ervoor en dat gebeurt vaak op traditionele manier, PowerPoint, boek, en die zorgt er voor dat die, die student volpropt met inhoud en vervolgens toets die dat aan het einde van de periode. Nou, ik denk dat de student daar niet van leert, daar geloof ik niks van, ik geloof daar helemaal niks van. Ik geloof alleen dat die student leert op het moment dat die docent heel erg kan inspireren, die student kan raken, die student echt leert kennen en dat er dan, maar dan zit je op persoonlijk niveau, ontstaat er dan een soort wisselwerking waardoor zo'n student wordt geraakt en denkt wauw dit vind ik interessant en, maar ja na die ene periode is die student gaat die verder en dan zie je die docent niet meer, snap je, dus we proppen die student vol met inhoud en denken dan dat als ie die toets gemaakt heeft en hij heeft minimaal een vijf en een half, dat ie dan, ja dan krijgt ie z'n diploma. Nja, ik geloof daar totaal niet in, ik geloof ook totaal niet in toetsen, geloof ik echt niet in. Dus *denkt na* als je kijkt naar die rol van die leidinggevende, dan moet ie zelf ook de ruimte krijgen van z'n eigen leidinggevende om zeg maar die ruimte te geven aan al die verschillende docenten en dat betekent eigenlijk dat je het onderwijs moet veranderen, dat geloof ik echt en uhm nou op sommige, kijk hier zie je dat gebeuren en in de, he, in de basisschool en voortgezet onderwijs wil dat ook soms gebeuren en uh en dan is de, de de docent is niet meer iemand die uh zeg maar alle kennis tot zich heeft,	Ruimte voor leidinggevende van bovenaf Onderwijssysteem veranderen	Ideaalbeeld Organisatiebeleid

	maar dat is iemand die uhm iets weet van een bepaald onderwerp en daar andere over kan inspireren.		
Ja	En dan *denkt na*, uuh ja kijk het is een narratief he, dus ik mag gewoon ook een zijweg in slaan *lacht*		
Ja *lacht*	Ik ben heel erg gecharmeerd van agora onderwijs, dat is, zit in Roermond onder andere, uhm dat is opgezet door een directeur van een grote middelbare school gemeenschap, dus echt VMBO MBO HAVO VWO en een kunstenaar en die kunstenaar die zegt wat we, wat we doen in het onderwijs is dat we alles in vakjes aanbieden, rekenen taal aardrijkskunde, psychologie filosofie economie, en dan verwachten we, terwijl als je kijkt naar de wereld dan hebben al die dingen met elkaar te maken en er is nergens iemand die aan die student of dat kind uitlegt hoe ga je die dingen nou met elkaar ver, uh verbinden dus moet je dat..		
Dus dat blijven allemaal lossen kaders.	Ja, echt allemaal losse kaders en daar halen ze dan punten voor en dan ben je geslaagd. De wereld vraagt dat helemaal niet, de wereld is daar en zeker de wereld van nu die vraagt iets heel anders, die vraagt juist naar iemand die verbanden kan leggen of die kan zien, he de pro problematiek van vandaag als je bijvoorbeeld kijkt naar de opwarming van de aarde, dat is zo complex daar moet je in ieder geval kunnen denken dat dat niet aan één aspect ligt maar dat dat ene aspect beïnvloed wordt door andere aspecten. Dus hoe moet je je onderwijs inrichten, je moet starten bij de nieuwsgierigheid van het kind want ieder kind komt nieuwsgierig de wereld op en daar moet je uh naar gaan kijken dus wat doen ze dan bij agora, daar vragen ze aan de kinderen welk onderwerp en het zijn een aantal onderwerpen, ben jij de komende week ga jij je echt in verdiepen en dan zegt een jongen van negen ik wil wel eens weten waarom mensen bang zijn voor de dood. Wauw dat is een mooi onderwerp, dat komt waarschijnlijk uit zijn eigen ervaring of er is iets gebeurt in zijn eigen ervaring dus dat komt dan bij wijze van spreken recht uit zijn hart en dan gaat iemand die daar buiten staat, een coach, die zegt dan gaan wij samen een plan maken hoe jij dat onderwerp of dat, hoe		

	jij die vraag, uh zo goed mogelijk kan beantwoorden. Nou en dan komt, dan ga je dus samen, en dan maakt die een plan en die jongen die bepaald in eerste instantie ga ik dat alleen doen of zegt een andere jongen oh dat vind ik ook interessant of gaan we dat samen doen. Maar dat is alleen maar omdat die twee of drie dan dat ook echt samen willen doen en dan gaat ie een plan maken of haar en dat, dat stemt die af, dus dat is helemaal niet vrijwillig he, dus daar zit ook wel, want heel veel mensen denken dan aan een vrije school als in je laat ze los, nee die jongen zegt vandaag en die maakt een plan van oke over zes weken is dat, hoeveel tijd denk je daar voor nodig te hebben, hoeveel dagdelen ben je daar per week mee bezig he, dus je gaat een plan maken en in dat plan zit bijvoorbeeld dat die gaat onderzoeken uhm hoe of daar komt hij dan achter, he bij het christendom denken ze daar anders over dan bij de islam dus ik ga eens al die verschillende godsdiensten		
Uhu	Ik ga mensen, ik ga mijn opa interviewen want die is wel heel oud, dat. Ik ga iemand in de klas interviewen want daar is zijn hond dood gegaan, ik noem maar wat, of z'n oma is dood en ik ga hem vragen of die bang is voor de dood, ik ga informatie opzoeken over wat het betekent om dood te gaan of ik ga informatie op, nou noem maar op, er zijn natuurlijk honderd onderwerpen. En dat proces begeleidt je dus en daar stel je een einddatum aan, dus het is, het gaat niet eindeloos door, nee over zes weken, ik noem maar wat, presenteert ie wat ie heeft gevonden. En doordat je zo dicht aansluit bij die nieuwsgierigheid, daar komt natuurlijk, daar komen allerlei vakken		
Uhu	Geschiedenis, culturele geschiedenis, uh gods maatschappijleer, he taal, het gaat natuurlijk ook om taal. Dat komt allemaal komt dat daar samen en dus leer je zo'n kind, op basis van iets waar die nieuwsgierig naar is, komen daar allerlei verschillende en je leert het ook afronden zo van hij laat uiteindelijk zien wat, welke kennis die heeft opgedaan en dan is het ook nog eens zo dat daar in Roermond dat ze dan zeggen oke, uh uh Piet gaat vandaag dat presenteren maar alleen de kinderen die dat interessant vinden, die zijn bij de		

	presenteren en niet het kind die denkt ja daar heb ik geen zin in, dat.		
Ja	Nou. Wat je ziet is, dat dat daar uh kinderen op een hele andere manier leren en uiteindelijk ook uhm *denkt na* uuhm ontdekken wat ze, wat ze willen, wie ze, ze zijn, waar ze zich waar ze zeg maar binnen de wereld iets voor willen betekenen. Dus je krijgt, je je je bent veel meer bezig met de ontwikkeling van de persoonlijke identiteit		
Uhu	Waarbij je de nieuwsgierigheid van het kind, dat is het startpunt van het vergaren van kennis vaardigheden noem maar op.		
Ja	En dat betekent dus dat je loslaat, *sarcastische stem* nou je moet wel van aardrijkskunde moet je dit en dit en dit weten, wat een onzin, ik weet daar echt niks meer van snap je. Ik weet nog wel die geschiedenis les, maar dat was omdat die leraar zo fantastisch kon vertellen en omdat ie mij meenam in dat verhaal, dat heb je onthouden snap je.		
Ja	Dus, en uiteindelijk is het natuurlijk ook zo dat je tegenwoordig uhm overal kun je de kennis kan je overal vinden, dus als ik wil weten he welke boom dit is, dan kan ik bij wijze spreken zelfs een plaatje maken en dan kan ik dat op gaan zoeken. Dus waarom zou dat kind dat in de basisschool d'r in moeten stampen en met voortgezet onderwijs bij biologie dat nog een keertje moeten oplepelen.		
Ja	Dat. Maar dat zegt natuurlijk ook iets over hoe je dan een docent anders moet gaan opleiden en hoe je die dus ook anders moet gaan leiden. Dus wat uh als je dan kijkt naar uhm want wij hebben daar, wij laten ons regelmatig inspireren door door die mensen en ik heb regelmatig gesproken met zeg maar de directeur van uh die school uhm en wat hij doet is in eerste instantie met de docenten die daar werken, dat zijn sowieso zijn dat niet docenten die een docentenopleiding hebben gedaan, maar dat zijn mensen die hebben zich, die hebben in de praktijk ergens zijn die heel goed in en die willen heel graag, die willen niets liever als doorgeven aan die jongeren, hun ervaring doorgeven aan jongeren, dus het eerste dat ie doet is ervoor		

	zorgen dat die mensen die daar werken, dat die die manier van leren, dat ze, dat ze daar uh dat ze daar achter staan.		
Uhu uhu	En dan laat ie, laat ie ze gewoon los.		
Gaaf zeg	Laat ie ze gewoon los. Ja, dat is heel leuk.		
Heel tof	Ja.		
Dus dat gaat eigenlijk echt echt letterlijk vanuit een hele andere visie van hoe het onderwijs nu is ingericht in plaats van wij sturen, stuurt het kind en daarbij hangen we alle uh	Ja, ja, ja, ja		
Onderdelen van die noodzakelijk zijn aan.	Ja. Dus wat wij hier ook hebben is ook gewoon een hoop luie stoelen of van die zit, van die zitzakken en je ziet, dat heeft natuurlijk ook heel erg met met uh met de pubertijd te maken en met adolescent zijn, gewoon lekker hangen. En dan als je dan iemand anders die komt dan langs en die denkt dan nou, die is niks aan het doen. En ik geloof daar niet in. Op momenten dat jij uh geïnspireerd bent door een gastspreker en dan ga jij met z'n drieën in zo'n zitzak hangen, ook al gaat het niet direct over die spreker of over de inhoud, het gaat over contact maken en het gaat over uh in contact zijn met die ander. Dus natuurlijk leer je daar van. En dat is ook leren.		
Ja	Dus je moet je de de, dus ik zou heel erg voor zijn dat uhm als je kijkt naar die leidinggevende die ik in het begin schets		
Uhu	Uhm *denkt na* dat die uhm, kijk ik ben, ik ben er niet tegen dat je uh zegt wat wij hier doen is een minor dat betekent dat is een derdejaars HBO niveau, dus dat betekent dat als een student hier 20 weken allerlei dingen heeft gedaan, moet ie wel laten zien dat ie dat derdejaars niveau heeft. Maar dat hoeft niet door middel van een toets, dat kun je ook op een andere manier laten zien en doordat je aansluit bij die nieuwsgierig of bij die groep jongens die zegt wij willen een eigen bedrijf want wij hebben een heel vet plan		
Uhu	Dan halen ze dat niveau met gemak omdat ze geïnspireerd zijn en ze zijn gemotiveerd.		

Ze willen het vanuit zichzelf	Ze willen het vanuit zichzelf. En, uh, uh nog beter zou zijn is als het mislukt want dan hebben ze, dan kunnen ze daar enorm veel van leren, snap je, dus fouten maken, graag zo veel mogelijk omdat je daar van leert. Dus, dus, uh toets je niet op heb je uh, uhhm, uh inhoud x wel begrepen, nee, uhm wat heb jij persoonlijk met die inhoud gedaan? Hoe heb jij, he, die die die inspiratie van die twee gasten die een startup uhm hebben, wat heb, hoe heb je dat geïmplementeerd in jouw eigen startup? En dat laat je zien.		
Ja.	Nou en dan en dat moet op een bepaalde wel op een bepaald niveau maar dat kunnen ze dan eigenlijk heel eenvoudig.		
Ja. Dus dit is ook, hier hier in deze omgeving is het ook dat ze vanuit een heel andere visie he, uh hun toets laten zien. Dus inderdaad niet wij stoppen dit erin en dan laat je maar zien, maar	Nee		
Expl doe het zelf maar ...	Ja. En het allerleukste vind ik nog dat er dat we hier nu (...) studenten hebben, ik laat even corona effe he, want je kunt natuurlijk nu heel veel dingen niet maar dat die studenten die komen uit de hele wereld en uh dan is een van de eerste opdrachten uhm wij geloven heel erg dat iedere student, (...), je moet iets weten van technologie omdat de wereld daar, he want het gaat allemaal over technologie.		
Ja	En een van de eerste opdrachten is dat ze uhm een (...). En wat we ook belangrijk vinden is, en dat vinden we ook dat te weinig in het onderwijs gebeurt, op het moment dat jij iets maakt moet het altijd, je moet eigenlijk altijd zorgen dat je iets maakt voor een ander.		
Uhu	En die ander dat maakt natuurlijk nog al uit wie dat is. Wat je dan ziet is dat we dat een groepje van vijf studenten, daar zit er dan eentje bij van HRM, eentje van de sportacademie, eentje van werktuigbouwkunde, eentje van de modeacademie en eentje van de PABO. Die hebben allemaal een andere blik he, PABO heeft een andere blik dan een werktuigbouwkundige maar die gaan		

	samen die (...) en die (...) die moeten ze dan aan drie, die moet het doen		
Uhu	En die moet uh daar krijgen ze drie weken de tijd voor en uh na drie weken komen er hier honderd kleuters en die gaan dan met die (...) spelen. Dus wat krijg je dan voor voor vragen: oe kleuters oe dan moet het wel veilig zijn snap je, dus we gaan veiligheidsaspecten. Normaal gesproken zouden ze daar niet aan denken omdat het alleen maar voor een toets is voor een docent. Die engineer die kan natuurlijk heel makkelijk zo'n ding maken want dat is gewoon ook een bouwer en dat is een techneut dus die gaat natuurlijk meteen aan de slag maar uiteindelijk zegt diegene van de modeacademie ja is leuk maar het ziet er gewoon echt niet uit, het is niet mooi, ik vind het belangrijk dat het iets mooi is. Dus wat je dan ziet is dat die verschillende disciplines elkaar iets leren en dan zie je engineers die komen dan naar mij toe en die zeggen heb ik nog nooit bij stil gestaan dat het ook belangrijk is hoe iets eruit ziet en dat het ook belangrijk is dat als je iets voor kleuters maakt dat het veilig is. Nou dat soort, snap je, dus dan creëer je een uh situatie waar leren kan plaatsvinden maar waarbij studenten heel veel van elkaar leren. Dus waarom zou je in godsnaam alle studenten die psychologie willen studeren bij elkaar zetten, waarom zou je niet veel meer met elkaar uh uhm met elkaar dingen leren omdat je gewoon heel veel van elkaar kan leren en omdat uhm er is, een HRM student die heeft bij ons de minor gedaan en die heeft een uh muis, computermuis ontworpen die uh jouw huid scant en die aanvoelt wanneer je gestrest bent en dan geeft ie dus een signaal dat je moet gaan rusten. Zij wist natuurlijk vanuit de psychologie heel veel over stress en stresshormonen en noem maar op maar die muis kon zij niet maken dus dan krijg je een soort samenwerking tussen een psycholoog en een uh een IT'er in dit geval en dat geeft dan heel veel ja en en waarom kunnen wij dit hier doen omdat uh een aantal mensen binnen Fontys ook zien dit is belangrijk dat we hier mee gaan experimenteren, deze andere vorm van leren. Uhm en dus hebben we die		

	ruimte en het geld gekregen om ja om te starten en om om uh om ja om te ontdekken of het ook echt werkt. Dus die ruimte zeg maar die ik van die leidinggevende die hebben wij als team ook gehad van nou directie van Fontys en aantal directeuren die hier ook achter hebben gestaan.	Ruimte krijgen Invloed directie	Organisatiebeleid Ideaalbeeld
Heel. Ja, ik vind het echt heel heel gaaf, ik vind het echt heel heel inspirerend. Ja	Ja, ja.		
Ja. Dus echt echt de studenten krijgen hier, ja die leren van elkaar, verschillende disciplines, uh die worden vrijgelaten en krijgen en opdracht en die moeten dat samen met allemaal hun eigen uh uh achtergrond iets maken..	Ja, ja		
Ja	En dan is het wel, is het niet zo dat ze daarin worden vrijgelaten he, want die studenten komen natuurlijk ook allemaal van uh, zijn ook allemaal weer persoonlijkheden dus dan is het zeg maar hetzelfde wat ik verwacht van die leidinggevende namelijk voel aan wat die student nodig heeft. Heeft ie, er zijn studenten die hebben gewoon die bevestiging nodig, dat is want die vinden het eng. Uh die hebben ook nog wel nodig uh oke ik zoek dan zelf die inhoud op maar ik wil wel van jou weten of dat het goed is. Prima. Dus je laat niet die studenten allemaal los, er is een groep studenten die kun je los laten, die gaan helemaal, die gaan echt helemaal tot aan het gaatje. Daar sta je eigenlijk alleen maar omheen te dansen van geluk omdat die zijn alleen maar aan het leren. Er is ook een groep studenten die zegt ja ik snap het wel maar ik vind dit heel eng want ik ga nu out of my comfortzone. Dus ik zeg van nou kom maar, kom maar naar me toe, vraag maar wat heb je nodig? Dus die begeleid je veel strakker, die geef je wat minder ruimte, daar zit je wat meer bovenop, dus je bent net als wat ik van die leidinggevende verwacht, he zoom in op op al die studenten en kijk wat heb jij van mij nodig, laat ik je los zie ik	Verwachtingen Aansluiten bij individuele persoonlijkheden Aansluiten behoeftes Verwachtingen Aansluiten behoeftes	Behoefte werknemer Behoefte werknemer

	je over twee weken weer en laat je zien waar je hoe ver je bent of zeg je van nou ik wil je echt wel twee keer in de week tien minuten effe spreken.		
Ja	Dat kan allemaal. Dus dan ben je heel erg ook aan het uh zoeken wat die student nodig heeft om om te kunnen leren.		
Dus dus eigenlijk als ik een beetje geluisterd heb naar wat je schetst van de ideale, he, de de leidinggevende die jij ja he graag zou willen, dat ver verwacht jij eigenlijk zie jij eigenlijk hetzelfde vanuit een docent..	Ja, ja		
..naar een student toe?	Ja, ja. Ja en in principe vanuit de directie in principe ook en eigenlijk vanuit de de ministerie zou dat ook moeten kunnen.	Invloed directie Invloed rijksoverheid Afhankelijk van systeem	Rol overige actoren
Oke	En dat is toch een stukje loslaten, uh een stukje vertrouwen op he, ik ik vind dat je he er ligt soms de nadruk op docenten of onderwijsmensen die niet goed doen terwijl gewoon he 95 procent dat zijn gewoon mensen die hebben echt hun hart bij de student en die werken gewoon kei hard, die ja laat die mensen los, laat ze niet over *onverstaanbaar* met regeltjes en kaders en waar ze binnen moeten blijven. Dus in die zin, uh ja zou je, dat dus het inderdaad een kwestie van loslaten en aanvoelen wat heeft die ander nodig om zich te ontwikkelen zowel dat geldt zowel de directeur als leidinggevende als de student als lerende.	Loslaten Vertrouwen Ideale situatie Behoeft aanvoelen	Behoeft werknemer
Ervaar je dat ook van je leidinggevende?	Soms maar uh uhm ik heb ook, ik ben ook iemand die heel erg zijn eigen weg gaat en dan, ik snap wel dat zo'n leidinggevende dan denkt oh help ik heb geen idee waar ze nu is. Dus dat dat, dat is wel lastig, dus ik moet wel in die zin vind ik ook wel dat je van, dat ik van mezelf kan verwachten dat ik die ander ook op de hoogte houd waar ik mee bezig ben.	Rol van medewerker Leidinggevende op de hoogte houden	Initiatief werknemer
Oke dus dat is eigenlijk dan ook een wisselwerking van enerzijds	Nee, dus als je.. ja, ja, dus als je een leidinggevende hebt die aangeeft dat die dat loslaten lastig vindt, ja dan kan ik daar, kan ik wel zeggen van ja dat is	Rekening houden met leidinggevende	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer

verwacht ik het wel maar ik kan me ook voorstellen dat het niet helemaal haalbaar is dus ik heb daar ook een bepaalde richting in..	dan jammer, dan moet je dat maar leren, zo werkt het natuurlijk niet, dat kan je, daar kan je ook rekening mee houden.	Eigen invloed	
Ja.	Dus dat betekent dat je elkaar ook in ieder geval in die zin blijft voeden zodat diegene die jou probeert los te laten ook weet oke ik zie, of ik he ik ik laat regelmatig van me horen waar ik mee bezig ben of waar ik uh waar ik mee aan het experimenteren ben.	Wederzijdse aanpassingen Voor wat, hoort wat	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Ja.	Dus *lacht*		
lacht Het is een mooi verhaal zeg.	Ja.		
En uhm zie je, ja, mag ik eigenlijk niet heen, ik vind het heel lastig om geen vragen stellen *lacht*	*lacht*		
Heb je nog iets meer wat je hierover wilt vertellen, over jouw persoonlijke ontwikkeling en welke rol de, jouw leidinggevende daarbij heeft uh vervult?	Uhm *denkt na* nou ik ik, uhm, even kijken voor mij maar dat is zeg maar heel erg mijn verhaal, ik heb liever uhm ik heb liever geen leidinggevende. Ik heb ben mijn eigen leidinggevende dus ik vind een leidinggevende over het algemeen ook lastig uh ik hou me, ik ben, ik hou me heel erg aan de afspraken die er gemaakt worden he, dus ik ben niet iemand die dingen doet die niet mogen of die echt buiten het boekje gaan, dat doe ik allemaal niet maar ik wil wel, ik heb heel veel ruimte nodig en heel erg uh uhm veel vrijheid nodig dus dat is wel ik denk dat ik wel in de zin een lastig persoon ben voor iemand die uh toch wel een beetje in de gaten wil houden waar waar zijn je docenten allemaal mee bezig.	Geen behoefte aan leidinggevende Eigen leidinggevende zijn Ruimte en vrijheid	Behoeft werknemer
Uhu	Uhm aan de andere kant als je mij die ruimte geeft dan krijg je ook wel dingen daarvoor terug. Wat ik het leuke vind binnen Fontys want ik, ik werk al heel lang binnen Fontys, is dat je uhm als je zeg maar een een basis van zelfvertrouwen hebt als in van nou kan ik gewoon heel erg goed en je durft daar op te gaan, je durft daar op te vertrouwen, dan en je bent zelf ook heel nieuwsgierig, dan zijn er binnen Fontys gewoon heel veel mogelijkheden om dingen te ontdekken of om uh trainingen te volgen of om je te laten inspireren, he, er lopen zo veel	Veel mogelijkheden	Scholingsactiviteiten

	fantastische collega's rond Fontys breed, daar kun je heel veel dingen mee ontdekken en uh en vernieuwen en negen van de tien keer krijg je daar ook wel de ruimte voor. Uhm dus dat heb ik altijd wel gedaan en het enige lastige wat ik vind is dat ja je hebt gewoon altijd te weinig tijd. Het is altijd, ja het moet natuurlijk toch vaak uhm he als je iets nieuws gaat doen en je moet het voorbereiden, daar gaat gewoon meer tijd in, daar gaat echt heel veel tijd in zitten dus dat vind ik wel lastig.	Tijdsgebrek	Overige factoren
Ja, dus eigenlijk het stukje tijd speelt natuurlijk altijd een rol?	Ja. Ja, dus ik ik uhm ben nu aan een deeltijd master bezig (...) en dan krijg je dus, ik vind dat een cadeautje dat ik dat uh de de overheid betaald dat vanuit de lerarenbeurs en die betalen zelfs een deel studieverlof dus ik vind dat eigenlijk een soort luxe maar twee en een halve dag werken en twee en een halve dag werken is gewoon echt heel pittig. Dus ja, het *denkt na*, je ja, je moet wel behoorlijk stevig in je schoenen staan in het onderwijs denk ik om dat te kunnen volhouden.	Investering opleiding Vergoeding door lerarenbeurs Vergoeding in tijd Combinatie leren en werken pittig	scholingsactiviteiten Scholingsactiviteiten
Ja. Ja dus dat dat stukje, het is altijd, een dag heeft altijd te weinig uren en omdat als uh goed goed te kunnen reguleren, reguleren voor jezelf moet je dat wel, ja, zelf ook kunnen zeg maar.	Ja, ja, ja. Ja.		
Ja.	Ja.		
Mooi verhaal.	*lacht*		
Heb je verder nog uh toevoegingen?	Nee.		
Nee.	Nee.		
Dus als ik beetje het hele verhaal samen mag vatten dan begint het een beetje met dat jij he dat stukje vanuit de leidinggevende heb je heel veel dingen benoemd die een leidinggevende volgens jou, wat past bij jou zou moeten maar daarbij komt het op neer, er op neer dat het stukje loslaten is en	Ja, ja.		

dat je zelf eigen vrijheid mag hebben in in in hoe jij lesgeeft en dat sluit dat aan bij dat stukje hoe hoe moet onderwijs ingevuld worden, moeten wij heel veel uh stampen richting de de studenten of willen we ze juist vrij laten wat hier of ja vrijlaten, hoe we dat net hebben besproken van dat ze dus zelf sturing geven in hun eigen leer leeromgeving terecht komen, wat hier binnen (...) natuurlijk al uh voorkomt.			
En dat voor jouw eigen ontwikkeling er binnen Fontys wel veel mogelijk is rondom trainingen maar dat de tijd toch ook wel altijd een issue blijft.	Ja, ja		
Ja. Klopt het dan een beetje in een paar woorden hoe we net uh	Ja.		
Ja.	Ja en dat wat ik aangaf wat ik van een leidinggevende nodig heb, he, een soort ideaal beeld van een leidinggevende, dat zou natuurlijk ook weer moeten gelden voor zijn of haar leidinggevende en eigenlijk dus voor een hele organisatie.	Ideaalbeeld leidinggevende Doorwerken gehele organisatie	Ideaalbeeld Organisatiebeleid
Dus eigenlijk	Dus een organisatie moet daarin het voorbeeld nemen en dat vind ik dat die corporate rebels die doen dat heel goed, die begrijpen dat.		
Oke	Dus dat moet je maar eens naar kijken. Die hebben ook die hebben blogs en die hebben ook net een boek uh		
Oke. (...)			

Transcript Respondent G

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Zou jij maar daar iets over willen vertellen?	Ja ik heb nog wel een vraagje. Wil jij weten uh hoe ik, wat mijn ervaringen zijn of hoe ik vind hoe het zou moeten zijn? Want daarin zit natuurlijk een soort van gat.		
Uh het fijnste is dat als jij kan vertellen wat jou ervaringen zijn uh uiteraard als jij wilt vertellen hoe jou uh he hoe de ideale situatie zou zijn, mag je dat ook vertellen maar ik wil wel vragen om de focus te leggen op hoe jij het ervaren hebt.	Oke en gaat het dan over mijn huidige functie of gaat het om mijn hele carrière binnen Fontys breed?		
Uh het gaat over jouw carrière als docent binnen Fontys dus als jij inderdaad binnen Fontys een andere, he wat je ook al zei (...), als ik het goed had?	Ja, ja.		
Ja dat valt ook binnen de organisatie dus daar uh kan jij ook uh mag jij ook dingen over vertellen.	Oke, uhm ik ga gewoon bij het begin beginnen en uh ik hoop dat je er wat aan hebt. Nou ik ben uhm in 2009 ben ik afgestudeerd uh ook aan de Fontys en ik ben blijven hangen op een stageplek die ik toen had op een op een school in (...) en op een gegeven moment hield dat op, uh ik merkte dat mijn hart niet bij uhm onderwijs lag, in ieder geval niet op de middelbare school want uhm, nou toen ik na de middelbare school ging studeren toen ben ik eigenlijk ja ik wist niet zo goed wat ik moest gaan doen, ik heb een jaar (...) gestudeerd, heb ik twee jaar (...) gestudeerd vond ik niet leuk, nou (...) uh uh was ik heel goed in, altijd al geweest, dat had weinig moeite en ik was d'r ook wel van gerealiseerd nou ik moet nu wel een studie gaan afmaken want anders zit ik met een immense studieschuld.		
Uhu	Dus ik ben (...) gaan studeren, geen seconde gedacht van ik heb een passie voor onderwijs maar ik ga gewoon (...) studeren. Nou zo gezegd, zo gedaan, (...) gestudeerd vier jaar, dat ging allemaal vrij makkelijk,		

	afgestudeerd maar ja toen moest ik gaan werken, kwam ik op die middelbare school terecht en dat ging op zich wel maar ik vond dat niet heel leuk. Ik kreeg toen dat afliep een telefoontje van Fontys dat ze een vacature hadden binnen de (...) als (...). Nou dat leek me wel tof op een HBO gaan werken, wat oudere studenten want ik merkte dat wat ik niet leuk vond in uhm in het onderwijs voorheen was dat je in middelbaar onderwijs dat de nadruk heel erg ligt op didactiek en pedagogiek en het opvoeden van kinderen daar heb ik absoluut nul interesse in, dat vind ik niet leuk, daar haal ik geen energie uit, dat vind ik dat vind ik. Ik vind het heel leuk om uh met vak inhoud bezig te zijn en de student te zien groeien uh uhm abstractieniveau te zien groeien uh uhm zo'n aha Erlebnis dat vind ik heel tof. Nou daar ben ik toen naar toe gegaan en uhm binnen die functie ben ik eigenlijk uh steeds gaan groeien uhm ik ben daar als docent begonnen en na een paar jaar kwam d'r een vacature voor uhm coördinator voor de (...). He toen ik daar kwam werken was het (...)		
Uhu	.. en toen op een gegeven moment heb ik die functie uh uh uh gekregen en toen heb ik dat een paar jaar gedaan en uhm ja dat vond ik op zich prima maar wat ik in in die functie gemerkt heb en dat is eigenlijk ook wel een beetje wat ik nu nog steeds merk is dat mijn leidinggevenden uhm zelden echt heel bezig waren geweest met het ontwikkelen van talent, uhm ik kreeg niet de vraag van he (...) uh hier is een vacature, daar moet je op solliciteren. Ik heb dat heel erg zelf gestuurd, ik zag dat er een vacature was dus ik ben daarop gaan solliciteren en op een gegeven moment ben ik dat geworden.	Leidinggevende niet bezig met talentontwikkeling Initiatief medewerker Interne sollicitaties	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer
Uhu	En tijdens die functie uhm was dat eigenlijk hetzelfde, ik merk dat ik dat ik binnen Fontys heel erg m'n eigen carrière heb moeten uh uh afbakenen en ook toen ik op een gegeven moment de overstap maakte naar uh naar (...), dat was niet omdat ik niet voldeed, dat was niet omdat ik het niet meer heel leuk vond maar dat was om wat ik je net al zei uhm het	Eigen carrière afbakenen	Initiatief werknemer

	was voor mij vrij repetitief, een (...) bestaat bij de gratie van een semester dus dat wil zeggen dat je in een academisch jaar eigenlijk twee keer hetzelfde trucje doorloopt met studenten en op zich is dat heel erg leuk maar ik merkte daardoor ook dat het contact met studenten tamelijk vluchtig was, tegen de tijd dat ik uh ze leerde kennen nou kon ik ze alweer een een certificaat uitreiken en begonnen we weer opnieuw uh met het hele traject en dat was reuze interessant maar op een gegeven moment had ik dat wel gezien. Nou toen kwam de vraag binnen (...) of ik hier wou gaan *onverstaanbaar* en ja dat is wat ik je net zei uhm maar ik zal het nog even herhalen want dat stond volgens mij niet op uh op op de uh op de opname.		
Uhu	Want ik werd dus gevraagd om bij ons uh op de (...) afdeling te komen werken, als (...) docent en toen zei ik nee want ik wou juist wat meer gaan doen *onverstaanbaar* en toen kwam een beetje koehandel he, nou dit en dit en dit en we hebben het lectoraat en we hebben dat en op een gegeven moment nou (...) en (...) zijn dingen die ik super interessant vind. (...)	Koehandel Onderhandelen over takenpakket	Overige factoren
Ja ja uhu	Uhm nou ja dus toen kon ik daarmee aan de bak gaan en wat ik dan vervolgens wel merkte, dan ben je eenmaal binnen en dan is het wel echt een beetje zoek het maar uit, dan wordt er daarna niet meer heel actief iets gedaan met uh hoe sta je erbij, uhm hoe gaat het nou uh uh, ben je tevreden uh uh met de dingen die je gedaan hebt, zijn wij tevreden met de dingen die je gedaan hebt, wil je gaan heroriënteren. Ik heb het idee dat je uh binnen onze faculteit een een heel duidelijk eigenaarschap moet hebben en in hetgeen dat je wil gaan doen. D'r is heel veel ruimte maar je moet een hele actieve rol daarin spelen, het is niet zo dat je gewoon je taken kan gaan doen en dat er dan op een gegeven moment een leidinggevende tegen je gaat zeggen van he (...) ik denk dat hier kansen voor jou liggen, of ik denk dat het zus of denk dat het zo, ik heb het idee dat je dat zelf een beetje moet gaan sturen, dat je zelf	Gebrek aan ondersteuning Zoek het zelf maar uit Geen actieve rol leidinggevende Eigenaarschap bij werknemer Ruimte krijgen Initiatief werknemer Geen initiatief leidinggevende	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer Leiderschapsstijl

	het in eigen handen moet nemen en als je dan met een goed verhaal komt, dan uh bieden ze daar wel alle ruimte voor maar ik heb wel echt het idee dat je zelf in charge moet zijn, als je zelf wat passiever daar in bent dan zullen er niet super veel dingen uh uh jouw kant op komen. Dat is een beetje mijn ervaring ja in in een notendop wat betreft *onverstaanbaar*	Zelf in charge zijn	
Oke dus dus als je, als ik het even in een paar woorden kan samenvatten, zeg je eigenlijk uh veel op eigen eigen initiatief, zelf kijken naar vacatures, zelf daarop solliciteren, daarbij zeg je ook dat je binnen de faculteit van (...) dan merkt dat je ook veel eigen eigenaarschap moet hebben over wat je zelf wilt en wat je wilt doen, dat er wel veel ruimte is..	Ja ja		
.. uh maar dat het uiteindelijk vanuit je zelf moet komen en anders gebeurt er niet zo veel.	Dat klopt ja, dat dat klopt helemaal. Ik heb uh uh ik heb nog nooit gehad dat mijn leidinggevende tegen mij zegt nou (naam) dit, hier zien we kansen voor jou, dit is echt iets voor jou. Het was steeds meer een beetje de andere kant op uhm dat uhh ik zelf iets wou en dat dan achterna ging rennen. Behalve dus toen ik die switch maakte. In het begin heb je dan heel duidelijk een gesprek van dit is onze vraag en ik hoefde daar natuurlijk niet weg dus ik zat daar ook vrij relaxed in zo'n gesprek want ik zat prima waar ik zat uhm dus ik wou alleen maar een overstap maken als ik er wat aan had en toen kwam inderdaad (...) en toen was er sprake van het ontwikkelen van een (...) van de h, van de H1 studenten, daar ben ik ook mee bezig en dan wordt er een beetje gekeken wat past bij jou en wat willen wij, nou goed dan is dit jouw takenpakketje en dan kun je dat vervolgens gaan doen. Kijk misschien is het ook zo dat het uh wat prematuur is, ik zit nu ik werk sinds	Geen initiatief leidinggevende Zelf achteraan rennen Onderhandelen over takenpakket Aandacht voor interesse werknemer	Leiderschapsstijl Initiatief werknemer Overige factoren

	(...) binnen onze faculteit dus dat is nog geen (...) jaar dus die projecten lopen nog dus ik kan me ook voorstellen dat het nog niet heel veel tijd is om me te gaan heroriënteren want vanuit mij is dat zeker niet, ik heb het idee dat de taken die ik nu heb uh die vind ik uitdagend, die vind ik interessant en uh die passen ook goed bij mij..		
Uhu	.. dus misschien is het wat prematuur maar ook in mijn voorgaande functie heb ik dat wel zelf echt in hand moeten uh nemen.		
Ja oke uhu dus dus eigenlijk die overstap van van uh de (...) naar (...) daarin heb je wel gemerkt dat een leidinggevende kijkt naar oke niet alleen (...) docent uh maar ook je wilt ook dit en dit en dit dus hoe gaan we dat mogelijk maken.	Ja ja inderdaad ja maar dat is een beetje zo'n, ja bijna zo'n koehandel dan he als je een een arbeidsvoorwaardengesprek hebt van uh wij willen dit, ja heel leuk ik wil dit en hoe komen we nader tot elkaar en dan dan ja dan ga je een beetje onderhandelen en dan komt er op een gegeven moment een pakketje uit en dat is dan het pakketje dat ik wat ik op heb genomen.	Koehandel Onderhandelen over takenpakket	Overige factoren
Oke dus dan heb je die on, dat zie je dan meer als onderhandeling en dan is het wat je net al aangaf van je bent er nog maar anderhalf jaar dus..	Ja		
.. weet je ook nog niet in hoeverre dat zich verder gaat ontwikkelen uh?	Nee nee binnen deze faculteit niet uh want kijk we zitten nu ook in bijzonder gekke tijden uhm uh de hoe heet dat nou, die hele gesprekscyclus, de uhm uh functioneringsgesprekken heette dat vroeger en dat heeft nu een andere naam..		
Uhu	.. die zijn verleden jaar afgeschaft uhm voor uh voor dit jaar omdat ja we zitten in de gekke corona tijd uh dus ik heb daar überhaupt met mijn leidinggevende totaal geen gesprek over gehad uhm dus binnen de huidige faculteit kan ik daar niet super veel over zeggen maar mijn voorgaande functie, daar heb ik bijna tien jaar gewerkt, daar was dat totaal uh totaal afwezig. Uhm dan werd je ieder jaar een beetje beoordeeld van studentenevaluaties en wat vinden wij en hoe doe je dit en hoe doe je dat, nou een soort van checklist, nou ja oke een stempel op en volgend jaar	Afschaffing functioneringsgesprekken Invloed corona Geen gesprek Afwezige rol Beoordelen a.h.v. studentevaluaties	Overige factoren Leiderschapsstijl

	praten we weer verder, maar d'r is nooit gesproken over uhm wat wil jij verder nog of wat denk ik dat bij jou past en en hoe kunnen we dat samen gaan vormgeven.	Formele gesprekscyclus Afwerken checklist	Organisatiebeleid
Ja oke moet er op gaan letten dat ik geen vragen wil stellen want ik heb heel veel vragen die ik zou willen stellen maar dat mag ik niet doen dus uh	*lacht* Lastig he, ja.		
Ja, heel lastig, dat is heel lastig *lacht*. Uhm ja dus eigenlijk geef je aan uh ook de corona periode uh dat is dat speelt ook misschien wel een stukje mee dat je ook de gesprekken die je eigenlijk normaal zou hebben die worden nu ook niet gevoerd uh vanwege een een bijzondere situatie uhm maar in je eerdere functie waar je veel ervaring hebt gehad uh werden die wel gevoerd maar meer als een soort formaliteit uhm	Ja ja dat dat dat waren hele gekke situaties soms uh uh dat was echt een formaliteit. Ik bedoel dat moet je gaan doen he voor je hele gesprekscyclus en uh het was bij ons altijd dat je, wat was het nou, dat was heel gek, je scoorde dan een goed of zo		
Uhu	En uh het maakte niet eigenlijk wat je deed, al was het uitzonderlijk wat je deed dat was gewoon goed want als ze je uitstekend moesten geven dan komt er een extra regel bij op je salaris, ja dat was dan toch al wat moeilijker wat een hele gekke motivator is want soms doe je dingen die best wel tof zijn	Omgang beoordelingsgesprek	Leiderschapsstijl
Uhu uhu	En uh uh uh die gewoon veel van je vragen maar als je dat allemaal niet zou doen, zou je beloning hetzelfde zijn geweest.	Dezelfde beloning ongeacht prestaties	Leiderschapsstijl
Oke.. dus eigenlijk kreeg je altijd bij je gesprekken een goed en..?	Behalve als je het echt waardeloos deed dan niet.	Slechte beoordeling	Leiderschapsstijl
Oohh oke.	Maar in al mijn tijd heb ik altijd een goed gehad, altijd.	Altijd beoordeeld met goed	Leiderschapsstijl
Oke oke dus daar zat echt onge ongeacht, ja behalve inderdaad	Zeker ja		

als het de andere viel..			
Dan ja	Ja dat is het gekke, als het de andere kant op viel dan zijn er allerlei dingen		
Uhu	En dan zijn er interventies en dan is er dit en dan is er dat, uh maar als het goed gaat ja dan gewoon een stempel en uh en en door, daar staat dan verder niet echt een een beloning uh uh tegenover. Uhm terwijl aantoonbaar wij ons, ik niet alleen maar ook andere collega's ontzettend veel bereikt hebben in die periode, nou dat was gewoon goed en dan krijg je d'r een regeltje d'r bij en verder niet te moeilijk doen.		
Oke	Ja		
Ja zo kan het, zo kan het ook inderdaad.	Maar dat dat was heel gek en en wat betreft professionalisering uhm ja uhm, kijk nu is dat natuurlijk een hele gekke tijd, binnen (...) moet ik zeggen is dat uitzonderlijk geregeld, uhm ik kwam hier in (...) binnen, (...) in het onderwijs want *onverstaanbaar* zit en zaten *onverstaanbaar* want direct uh aansluit dus dat was echt super super goed. Uhm ja dit jaar is natuurlijk vrij weinig mogelijk wat betreft professionalisering en mijn voorgaande functie dat was ook heel gek, ik vraag me af of het wel mocht met de cao's, wat er gedaan werd dus het totale professionaliseringsbudget voor het volledige team werd op een hoop gemikt..	Weinig professionaliserings-Mogelijkheden corona	Overige factoren
Uhu	.. ongeacht of jij nou 0,1 werkte of uh 1 FTE werkte en daar werden zo dingetjes verdeeld. Ik werkte 0,8 dus ja ik heb dan eigenlijk recht op een x bedrag maar dat kon ik niet ieder jaar inzetten. Uhm ik kon dan een keer in de twee jaar kon ik dat inzetten om uh naar een (...) te gaan, uh die was doorgaans in (...) omdat ik toen voor (...) werkte, uhm ja en dat was natuurlijk ook wel een beetje gek he uh.	Verdeling opleidingsbudget	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl
Oh jeetje ja dus dus je dus eigenlijk werd het opleidingsbudget van het hele team uh niet niet verdeeld naar aanleiding hoeveel je werkt..	*lacht* nee		
.. naar hoeveel FTE, maar gewoon over	Ja dat klopt. Dus iemand die uh fulltime werkte kon evenveel scoren als iemand die 0,1 werkte en dat	Verdeling opleidingsbudget	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl

het aantal personen en uh	leidde soms tot totaal absurde situaties uhm en daar dus op een gegeven moment ook aangekaart, ja maar daar werd dan vrij weinig mee mee gedaan op dat moment.	Absurde situaties	
En kun je eens een voorbeeld geven van zo'n absurde situatie?	Zeker. Dat iemand gewoon letterlijk uh uhm we hadden een een ook een (...) met uh met maar een klas, vooral de kleinere (...) die zijn niet zo groot, nou en dan werd er besloten vanuit 't 't MT uh dat uhm die docenten dan evenveel recht zouden hebben op een gedeelte van die pizzapunt dus die konden dan ook op (...) gaan naar (...) terwijl ik met mijn 0,8 ja uh een even grote deel van de pizza zou krijgen..	Verdeling opleidingsbudget	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl
Ja	.. en dat leidt er dus toe dat ik met mijn 0,8 maar een keer op de twee jaar iets kon doen aan mijn professionalisering uhm en dat zou is dan dus gelijk met zo'n andere docent terwijl ik denk als ik 0,8 werk dan zou ik ook naar rato uh dat budget moeten kunnen inzetten.	Beperking professionaliserings-Mogelijkheden	Scholingsactiviteiten
Ja ja dus daarin is het eigenlijk uh eigenlijk niet helemaal eerlijk verdeeld uh..	Nee nee. Nee, ik weet niet of dat nu nog zo is maar in mijn tijd was dat uh was dat wel zo.		
Oke oke ja zo kun je het ook verdelen.	Ja ja ja ja ja		
En je zegt dat budget werd dan uh uhm besteed aan (...).	(...)		
Oke oke dus dat was echt specifiek op op wat jij uh nodig had aan aan kennis en en	Ja ja		
Ja, gaaf.	Ja kei tof, heel tof ja.		
Ja, tof. Uhm en zijn d'r uh nog andere dingen die jouw leidinggevende, uh waarbij jouw leidinggevende een rol heeft gespeeld rondom jouw professionele ontwikkeling?	Ja eigenlijk niet zo veel uh ik ik ik hoor nooit zo heel veel uh van mijn leidinggevende, nu niet en voorheen ook niet. Ik hoor eigenlijk alleen iets als er uh uh als er ja iets niet goed is bij wijze van spreken, als er uh uuh iets met de inzet moet worden gebeuren of als er iets moet gebeuren met het (...), dan wel online ofwel offline uhm of als, ik ben vak eigenaar, als er een evaluatie terug komt van een van de docenten die niet helemaal goed is uh dan dan hoor ik iets maar dat is meestal uh als er iets veranderd moet worden.	Afwezige rol Inhoudelijk contact Online en offline contact	Leiderschapsstijl
Ja	Zelden tot nooit uh als er uh positief nieuws is of zo.	Zelden tot nooit contact bij positief nieuws	Leiderschapsstijl

Ja ja dus eigenlijk hoor je eigenlijk niks van je leidinggevende behalve als het vakinhoudelijk is, als er iets veranderd moet worden of als er iets niet goed gaat?	Precies, ja. Ja en ik merk dat dat uhm de leidinggevende die ik nu heb die is wel zeer bereikbaar als als ik iets heb waarmee ik wil spreken dan lukt dat meestal dezelfde dag dus die is zeer bereikbaar..	Bereikbaarheid leidinggevende	Leiderschapsstijl
Uhu	.. uhm maar ja ja in deze tijden kan ik me ook afvragen, iedereen zit tot hier dus ik kan me voorstellen dat mensen niet heel erg bezig zijn met uhm uh uh hoe zit je er bij en en kun je je talent volledig ontplooiën, iedereen zit in een soort van overlevingsstand misschien..	Geen behoefte professionalisering door corona Overlevingsstand	Behoeftewerknemer Overigefactoren
Ja	.. uhm maar voorheen op mijn vorige werkplek, nee mijn leidinggevende was uh totaal afwezig uh ik uh nee, ik ik hoorde wat als het uh als dingen niet, want ik was verantwoordelijk voor een team (...), ik hoorde wat als daar iets niet goed uh liep of als het uh of daar iets fout liep dan kon ik daar op gaan gaan handelen maar verder uh nou ja een keer in het jaar bij zo'n uh gesprekscyclus uh uh een checklistje maar verder totaal absent.	Afwezigerol Contactwanneer iets niet goed gaat Formele gesprekscyclus	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid
Oke oke dus dus dus als je kijkt naar de normale situatie in je vorige werk zonder corona dan sprak je eigenlijk je leidinggevende maar een keer in het jaar uh en verder niet en en nu zeg je ja de situatie maakt het wel ook wat anders waardoor je niet zo veel mee bezig bent..	Ja		
.. uh uhm maar ook dan spreek ik mijn leidinggevende weinig maar als ik hem wil spreken is ie wel bereikbaar.	Absoluut. Ja ja en onze, mijn leidinggevende heeft ook twee keer of een keer in de week een soort van inloopuurtje en dan kun je gewoon even uh in een MS Teams meeting en een beetje bijkeuvelen dus die zijn zeer bereikbaar, uh die van mij in ieder geval is zeer bereikbaar. We hebben allemaal een andere leidinggevende *onverstaanbaar* mijn leidinggevende is in ieder geval zeer bereikbaar en kijk in mijn vorige functie ik sprak mijn leidinggevende	Bereikbaarheid leidinggevende	Leiderschapsstijl

	regelmatig maar niet over dit soort onderwerpen.	Geen contact over professionalisering	
Nee, ja.	Over ditjes en datjes uh maar niet over dit soort onderwerpen.		
Oke oke. Ja dus eigenlijk ook weer daarin zeg je ik kan nu mijn leidinggevende spreken maar dan moet het vanuit mij komen, dan moet ik in uh naar dat inloopsprekkuur gaan uh	Ja ja ja ja ja dat klopt. Ik weet ook niet of ik nu persoonlijk daar nu super veel behoefte aan zou hebben want kijk het is nu echt ja dat klinkt een beetje pathetisch maar het is wel een beetje overleven. We hebben het allemaal heel erg druk dus uhm ja ik weet het nu ook even niet *onverstaanbaar* m'n taak en daar ben ik super druk mee bezig uhm dus om nu na te denken over uh he wat ga je doen aan professionalisering, dan zeg ik laat me met rust ik heb nog heel veel na te kijken weet je wel, dat is ja dus nu is dat niet heel ja ik weet het niet. Het staat niet heel hoog aan mijn to do lijstje of zo.	Invloed corona Overleven Te druk om na te denken over professionalisering Niet hoog op to do lijstje	Overige factoren
Nee nee nee nee dus eigenlijk de situatie nu die behoorlijk uitzonderlijk is, maakt ook gewoon dat het nu geen tijd voor is, uh dat je nu je hoofd bij andere dingen wil hebben en uh en dat je ook geen behoefte hebt om nu daar nog ook mee bezig te moeten zijn.	Nee nee nee, nee eigenlijk uh nee nee nee ik niet, misschien andere collega's in mijn team wel maar als ik voor mezelf spreek daar heb ik allemaal niet zo heel veel zin in uhm en zeker niet als dat allemaal online moet. Ik zou het best leuk vinden om met mijn leidinggevende gewoon eens face to face af te spreken maar ik zit al gewoon de hele dag alleen maar tegen een webcam aan te praten en ik ben heel blij als ik dat ding af en toe uit kan zetten en even naar buiten kan gaan, even een ommetje maken en als dat er dan ook nog bij gaat komen dan dat dat hoeft voor mij niet persé.	Face-to-face contact	Behoeftte werknemer
Nee nee nee begrijpelijk gezien wat je ook al aangaf he, met die drukte en zo dan is dat uh	Ja		
Ja. Oke en zijn er nog andere dingen uh die je wilt vertellen rondom dit thema?	Ja uhm, ja moet ik even nadenken *denkt lang na*. Ja wat wel wat ik uhm ik weet niet of je daar helemaal van op de hoogte bent, ik denk het wel, momenteel zit onze faculteit in een reorganisatie. Uhm dat wil zeggen dat we allemaal nieuwe teams hebben gekregen, voorheen was het zo dat het hele docententeam (...) was een club en nu zitten we allemaal in bollen en die bollen zijn ingedeeld op uhm de de onder andere de (...) spanningsteam, dus (...) en naar mijn gevoel is daar vrij weinig met uh uh	Reorganisatie	

	talent uh gedaan, mensen konden zich wel intekenen maar ik heb wel het gevoel dat daar een soort gemiste kans is dat dat mensen echt zouden gaan kijken van waar liggen jouw krachten, hoe wil je die gaan ontplooien, hoe kijk jij daar naar heen. Je moest je intekenen en dan word je in een groep gegooid en nou ja dan is dat je groep of zo en dan worden daar een een een sloot van taken in gemieterd en dan kun je daar en dan kun je die aanpakken en uh die taken die zijn op zich uh die passen daar ook wel heel erg bij maar ja mensen weten niet precies waarom ze daar uh waarom ze daar in zitten en uh hoe dat zit uhm en ik merk bij mijn collega's ook veel onduidelijkheid over die her organisatie en uhm ja ik denk dat uh het kijken naar talent uh en middels interventies, dat hebben we wat mij betreft iets te weinig gedaan. Uhm ik zou het heel tof vinden als er ook naar talent gekeken zou worden als een soort van uhm fluïde begrip of zo uhm uh uh talent lijkt me geen geen absoluut gegeven, talent lijkt me iets dat kan groeien en talent heeft ook te maken met een zekere aspiratie en misschien ligt daar wel een aspiratie maar kom je d'r achter van oh dat ligt toch niet helemaal uh uh in mijn vaarwater, dit is toch niet iets voor mij en dan ga je heroriënteren. Het lijkt me een continu proces van reflecteren en analyseren en uhm dat mis ik een beetje in die herorganisatie uhm dat dat dat reflectieve vermogen daarin. Uh het voelt soms een beetje dat er voor ingetekend is en dat is nu hoe het is en dat gaan we uitrollen.	Geen aandacht voor talenten Gemiste kans Geen aandacht voor talenten Talent als fluïde begrip Talent ontwikkelen Reflecteren en analyseren Reflectieve vermogen tijdens reorganisatie	Leiderschapsstijl
Ja ja ja dus dus bij die reorganisatie binnen de binnen de de faculteit of binnen de opleiding is er zijn er nu bollen uh gecreëerd rondom (...) zeg je..	En nog een heleboel anderen, maar ja.		
Ja maar dus dus verdeeld in bollen en daarin kon je intekenen en en dat is het en daar is vind je eigenlijk had daar	Ja ik denk als wij zo'n mooi lectoraat hebben dan hadden we dan had dat ingezet kunnen worden want uhm ik weet daar niet bijzonder veel van en er zijn onderzoekers die daar heel veel van weten en dat had ik reuze	Inzet lectoraat	Rol overige factoren

ook wel aandacht kunnen zijn voor talent en dan ook rondom dat stukje talent is niet een vaststaand ge ge geheel maar beweegt en verandert en ja daar is eigenlijk heel weinig aandacht voor geweest tijdens die organisatie.	interessant gevonden want uhm d'r zijn bepaalde taken en vakken bijvoorbeeld en die zitten in een bepaalde bol en het idee is als jij in die bol zit dan ga jij die dingen uitvoeren en dat dat leidt soms tot gekke spagaten uhm dat een vak eigenaar niet in die bol zit maar eigenlijk wel heel graag dat vak wilt geven en dat eigenlijk ook heel goed kan en dat is op dit moment nog even onduidelijk van kan dat, mag dat, willen we dat uhm ja en dat is ja dat zijn veel vragentekens en dus ik denk dat die herorganisatie echt een super goed idee is uhm want we waren ook heel erg groot maar veel onduidelijkheden en en ik denk in die aanloop daar naar toe naar die herorganisatie was het gewoon wel tof geweest om die gesprekken met iedereen te gaan voeren van waar liggen jouw talenten, waar denken wij als team misschien waar jouw talenten liggen want ik hoor graag van mijn collega's ook wel eens van wat denken jullie dat ik kan en rijmt dat met wat ik denk dat ik kan en wat vindt mijn leidinggevende daar van en dat zo dat proces een beetje vorm wordt gegeven.	Gebruik maken van kennis in organisatie talentgesprekken visie collega's Leidinggevende vormgeven aan proces	Ideaalbeeld Rol overige actoren Ideaalbeeld
En even voor mijn beeld wanneer is die reorg of is die herorganisatie zeg maar ...?	Daar zitten, we zitten daar nu nog midden in.		
Oke	Uhm dus dat dat dat is iets dat is een proces dat al gaande is, dat dat begon te spelen toen ik uh hier kwam werken dus dat is ongeveer een jaar geleden en dat is iets waar we nu gewoon nog steeds in zitten. En nu langzaam begint dat wel een beetje uit te kristalliseren dat mensen in bepaalde bollen zitten maar d'r zijn nog gewoon wat onduidelijkheden.		
Ja ja ja dus dat is dat loopt nu maar d'r zijn gewoon nog heel veel vraagtekens rondom de uitvoering en hoe het daadwerkelijk gaat.	Ja. Ja.		
Oke oke en uhm uhh ik mag weer geen	*lacht*		

vraag stellen, zo lastig.			
lacht je bent zo constant geneigd om vragen te stellen. Nee oke uhm uhm en zijn en en rondom die organisatie uh uh zijn daar nog andere dingen waar waar je leidinggevende een rol zou kunnen spelen uh wat jou betreft meer?	Ja, ja, dat is een lastige vraag. Ja het het helpen beantwoorden van de vraagtekens die heel veel mensen hebben want je merkt dat er gewoon veel onduidelijkheden uh uh zijn en het zou fijn zijn als die uh min of meer kunnen worden weggenomen. Maar ja we zitten nu ook gewoon in een in een hele gekke periode weet je wel dus het is dat is ook ingewikkeld en en ik denk het enige wat we kunnen doen is een beetje flexibel zijn en ja weet je wel we zien het wel. Ik probeer er altijd van uit te gaan dat we allemaal heel erg het beste met de hele studie en met de faculteit en met de studenten voor hebben en uh dat dat moet het uitgangspunt zijn en daar komen we op een gegeven moment wel terecht alleen ja het is nu gewoon lastig, we zitten in een soort van, of een soort van, we zitten in een mondiale pandemie, we moeten met het onderwijs moet in een keer helemaal anders want ja he en dit is voor iedereen allemaal nieuw en tegelijkertijd zijn we bezig met een reorganisatie, dat is gewoon (...) in of zo.		
Ja ja ja de situatie, de wereldwijde situatie maakt gewoon dus alles een stuk lastiger en als je dan al in een proces zit wat al veel van je vraagt he zo'n organisatie, dan maakt het 't niet makkelijker dat je in een keer ook je basistaken in een keer ook heel anders moet uitvoeren.	Nee precies precies en dat dat dat ja dat kan gewoon soms bij wat, voor onrust uh uh zorgen merk ik en onduidelijkheid in deze tijden uhm is niet fijn. Er wordt een beetje soms aan de fundamenteën gerammeld, he op zich is dat heel goed (...) uh uh he, dat is op zich, dat vind ik helemaal te gek, he want ik houd niet van van vervallen in in in dezelfde patronen maar ja dat kan soms ook wel een beetje onzekerheid met zich meebrengen.		
Ja	En het kijk idealiter worden die allemaal, onzekerheden worden die weggenomen maar ja dat kan nu nog helemaal niet want we weten niet hoe het er over een paar weken uit ziet en uh ja we zijn ons aan het voorbereiden op allerlei scenario's, willen we terug naar de faculteit of niet of half en hoe dan en ja dat dat is gewoon lastig.		

Ja ja	Maar dat is denk ik niet iets wat ik mijn leidinggevende kan uh kan uh uh kan tegenhouden of zo uh dat dat dat		
Nee dat ligt zijn in invloed invloedsferen buiten de leidinggevende om.	Ja jazekeer ja was het maar zo makkelijk dat mijn leidinggevende dat dan was het allemaal opgelost denk ik *lacht*		
lacht ja ja ja nee ja nee ja dat zijn toch dingen inderdaad die gewoon uh helaas d'r nu even bij horen, de nieuwe werkelijkheid ja.	Precies.		
Ja ja. Dus als ik het even mag samenvatten uh wat jij eigenlijk gedurende dit gesprek allemaal hebt verteld dan begin je eigenlijk een beetje vanuit je oude rol binnen uh binnen de (...), uh daarin uhm ja was je veel zelfstandig, moest je veel zelfstandig bezig gaan uh met je professionalisering. Je had wel een keer per jaar he dat dat gesprekje dat functioneringsgesprek uh waarin je uh het te horen kreeg als je het niet deed maar als je het uitstekend deed dan werd het gewoon een goed want anders werd het te moeilijk.	Ja klopt.		
Uh en vanuit daar ben je zelf uh vacatures gaan zoeken om door de organisatie heen te gaan en toen ben je bij (...) terecht gekomen..	Klopt		
.. waar je in je uh uh in je, toen je je takenpakket ging samenstellen, werd er wel gekeken naar	*knikt*		

uh wat willen we en wat wil jij..			
.. uhh uh maar vervolgens kom je uh binnen in een in een in een team dat zich aan het ontwikkelen is waar ook nog eens een een pandemie uh plaatsvindt waardoor het allemaal lastig is om nu tijd vrij te maken voor het thema uh waardoor de situatie uh nu ook maakt dat dat niet zo hoog op jouw lijstje staat uh maar waarbij je wel aangeeft van goh als ik mijn leidinggevende wil spreken dan kan dat wel maar dat moet dan ook wel vanuit mij komen..	*knikt*		
.. uh om even in een paar kleine woorden dat uh zo te benoemen.	Ja dat is uh dat heb je min of meer goed samengevat. Wat wat wel nog goed is om toe te voegen, want ik hoorde net jouw parafrase en dat binnen (...) hadden we wel een keer in de periode, of een keer in het semester was een soort van dag waarin we ervaringen uitwisselde, als een soort van mini professionalisering van alle collega's, weet je wel.	Ervaringen uitwisselen Mini professionalisering dag	Scholingsactiviteiten
Oke	Uhm en dat werd zo georganiseerd door de leidinggevende in het team. Dus stel je voor jij was een docent en jij hebt uh uh iets interessants gevonden met hoe je (...) op een nieuwe manier kan doen, dan was daar een ochtend voor en dan kon jij vertellen van nou zo doe ik dat en dan konden we ervaringen, best practices uitwisselen, dus dat werd wel gedaan.	Georganiseerd door leidinggevende Best practices uitwisselen	Leiderschapstijl Scholingsactiviteiten
Oke	Uh dat schoot mij net te binnen, dat dat was zeer aangenaam.		
Ohja dus dan was er, dan werd er een dag, een ochtend, dagdeel georganiseerd waarin je kennis met elkaar kon uitwisselen en waar je uh samen	Ja precies ja en en dan soort van kruisbestuiving, dat dat als ik een docent (...) was met een gaaf idee, dat ik denk dat ga ik ook doen in mijn colleges of in mijn lessen en uh een soort van wisselwerking daartussen. Ik denk dat dat altijd heel goed is uh ik ik raak graag geïnspireerd door		

bezig was met uh professionalisering.	andermans uh best practices en die wil ik dan heel graag toepassen en en proberen en kijken of het ook bij mij past of niet.	Geïnspireerd raken Invloed collega's	Rol overige actoren
Ja dus die dagen waren voor jou ook wel heel vaak als inspiratie voor je eigen uh uh onderwijs en dergelijke uh	Zeker ja soms had je er wat aan en soms had je er helemaal niks aan maar zo'n dingen zijn altijd goed want je pikt er altijd, kijk ook als je niks leert uh of als je niet iets denkt van oh daar ga ik iets mee doen, dan is dat misschien een bevestiging dan voor de dingen die jij doet dat je daar best wel tevreden mee mag zijn of zo he.		
Ja dus ja dus ondanks dat je misschien niet perse nieuwe kennis opdeed gedurende zo'n dag had je er wel wat aan en	Altijd, ja!		
Ja ja	Ja absoluut.		
Ja mooi ja. Zijn er verder nog uh dingen waarvan je denkt daar daar heb je niet goed zo verteld of of uh he in mijn samenvatting net, of dat moet ik er nog aan toevoegen?	Uhm nee. Nee nee ik denk het niet uh. *denkt na* nee nee ja nee ja nee nee. *lacht*		
Oke nou ja dat kan ook. *lacht* Ja je hebt veel veel waardevolle informatie gedeeld, dankjewel.	Mooi. (...)		
(...)	Oh ja dat wil ik trouwens nog wel toevoegen, uhm de de de leidinggevende is misschien in ons team niet altijd even uh uh uh duidelijk aanwezig maar de collega's in ons team op dit moment, dat is waanzinnig. Uh uh d'r is zoveel steun en en uh uh zicht op elkaar, uh uh mensen houden mekaar echt goed in de gaten en dat uh ja dat is waanzinnig. Dat heb in mijn vorige functie nooit nooit zo meegemaakt, uh dit team is echt voor mekaar en ondersteunt mekaar heel erg en dat is uhm dan ook misschien het jammere aan deze situatie want nu zitten we allemaal gewoon thuis en voorheen was het zo in zo'n docentenkamer. Ja dan dan even met elkaar verbinding	Afwezige rol Steun collega's Belang van team Ondersteuning team	Leiderschapsstijl Rol overige actoren

	zoeken en dat dat doen wij ons team vind ik erg erg goed.	Verbinding team	
Oh wat gaaf ja.	Ik weet niet of het aansluit op jouw thema maar ik vind het toch een belangrijke nuancering om om daarin te maken of zo.		
Nou ja dat is juist wel goed denk ik want inderdaad uh een leidinggevende is een belangrijke persoon maar we moeten niet vergeten dat collega's inderdaad ook bepaalde invloeden kunnen hebben op jouw en en op sfeer en en alles ja.	Ja het fijne aan ons team is dat uhm, in ieder geval wat mij betreft is dat iedereen heel erg uhm, (...) , iedereen heeft het beste met je voor, uh d'r zitten geen negativiteit, ik merk geen onderhuidse dingetjes, misschien zijn die er wel hoor, misschien ben ik gewoon nog te nieuw maar ik ervaar alleen maar positiviteit vanuit mijn collega's en dat uh ja dat is echt een warm bad of zo uh. He we hebben allemaal wel eens een les gegeven dat je denkt oh dat was verschrikkelijk weet je wel en soms gaat het niet, tijd, studenten, weet ik veel, iets gaat niet en dan kom je daar aan en dan mensen zien dat aan je, die stoppen meteen met waarmee ze bezig zijn, ga eens even zitten en dan ga je daar over praten en dat ja dat is zo waanzinnig fijn. Ik voel me nooit alleen of zo en dat vind ik erg erg waardevol in onze club.		
Oke dus dus eigenlijk het team is voor jou echt van heel veel toegevoegde waarde, heel waardevol, een warm bad uh..	Absoluut.		
Nou fijn dat dat zo is!	Ja ja zeker.		
Ja ja nee ja dat is nog een mooie toevoeging aan het verhaal, uh dankjewel.			

Transcript Respondent H

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Zou je mij daar iets over willen vertellen?	Ja. Ik heb euhm ja misschien wel 10 of of meer leidinggevenden gehad sinds ik euh bij fontys zit. En toen ik begon bij euh was toen nog faculteit (...), wat ik me herinner van de twee managers die ik toen had, euh dat vond ik allebei mensen die mij euh za.. nou er waren er zelfs al drie oh in die tijd waren het er al drie. Er waren eigenlijk alle drie mensen, twee daarvan zeker die mij zagen in wat ik kon en die mij meer taken gaven en euh hielpen bij euhm het euh interessanter werk krijgen en leuker werk krijgen. Ik kwam eigenlijk via een uitzendbaantje binnen ooit lang geleden en euhm dus mijn eerste jaren waren ja heel leuk heel stimulerend, euhm. Het motiveerde mij ook dat ik meer werk kreeg en dat een van mijn leidinggevenden dacht ook echt mee na van nou je zit in deze schaal van nou hoe kunnen we, hij klopt niet. En er wel echt heel erg mee gedacht en dan heb ik het nog over voor (...) dus het is echt al lang geleden. En in euhm in eerste instantie had ik een ondersteunende taak en vanaf (...) kwam er wat heette (...) bij Fontys, was een reorganisatie, had te maken met financiële problemen. En die, dat was een lastige tijd voor Fontys en voor heel veel mensen maar dat gaf ook kansen aan heel veel mensen en voor mij heeft het een enorme kans betekend omdat ik daardoor ander werk kreeg en als docent ging werken, dat deed ik dus in eerste instantie niet. En ik ben eigenlijk die eerste jaren heel lang heb ik ervaren dat er gewoon heel veel mogelijkheden waren, als ik wilde studeren, als ik euh ander takenpakket, er werd heel erg meegedacht en blijkbaar is het heel makkelijk met een jonge werknemer zo kijk ik er nu ook meer op terug met een jonge werknemer die in de 30 is en die waarvan men denkt dat ie zich nog heel makkelijk kan ontwikkelen en dat ie ook nog te kneden is. Ik had ik had zeker toen heel lang het idee dat er heel veel geïnvesteerd werd in mij en heel veel kansen geboden werden. Inmiddels ben ik natuurlijk een stuk	Interessanter en leuker werk Stimulerend Motiverend Leidinggevende denkt mee Kansen door reorganisatie Veel mogelijkheden Veel meedenken Jonge medewerker kan makkelijk ontwikkelen Investeren in jonge medewerker Veel kansen Minder investeren in oudere medewerker	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten

	ouder, ik ben nu (...). En ik ervaar dit de laatste jaren veel en veel minder.		
Oke.	En euhm ik heb euhm, ik heb een master heb ik heb toen ik jong was een master gedaan dus bijvoorbeeld een paar jaar geleden bedacht ik van nou ik ben nu 52 of weet ik veel hoe oud ik toen was van ja goh ik werk nog een hele tijd euh ik heb geen zin om steeds meer in een soort aan de zijkant te komen staan, weet je wat, laat ik nog wat gaan studeren. Dus ik bedacht dat ik nog wel een master wilde gaan doen en mijn toenmalige leidinggevende en inmiddels heb ik weer een andere leidinggevende maar mijn toenmalige leidinggevende zag dit absoluut niet zitten. Die zei van ja je hebt een master en dat is voor ons heeft dat geen prioriteit en we hebben collega's die nog een master moeten gaan halen dus euh zien we niet zitten, ga maar online of ga maar een cursus doen ofzo he. Ga maar nou ja hij vond dat ik van alles moest gaan doen behalve gaan studeren, en we komen er nog wel eens op terug maar hij kwam er niet op terug maar ik wel. En toen hield ie eigenlijk weer de boot af en toen zei ik van ja ik wil wel, ik wil dit, ik ga een lerarenbeurs aanvragen want daar heb ik nog recht op en ik wil dit gewoon heel graag. En toen was het antwoord echt van: goed, als je de lerarenbeurs krijgt dan euh akkoord, maar dan krijg je gewoon de uren zoals je die van Duo krijgt en het geld maar wij investeren hier niet in. En toen zei ik oke de aanvraag is ingediend en toen was het inmiddels zomervakantie, dus niet afgelopen zomervakantie maar het jaar ervoor en toen had ik nog geen duidelijkheid van duo en toen zei die leidinggevende tegen mij van: ja ik plan jou gewoon in na de zomervakantie voor jouw aanstelling want ik hoor ik weet formeel niks van dat jij gaat studeren. Toen zei ik: ja maar ik ben ingeschreven, ik heb die lerarenbeurs aangevraagd, ik heb erachteraan gebeld en die lerarenbeurs wordt pas in de zomervakantie duidelijk of ik hem krijg en ik heb de nou ja voor wat het waard is de bevestiging dat ik op tijd aangevraagd heb en in principe in aanmerking kom. Hij zei van zolang het niet duidelijk is	Geen ondersteuning leidinggevende bij voorstel medewerker Geen prioriteit Prioriteit collega's zonder master Doorpakken werknemer Recht op lerarenbeurs Geen investering in master Geen medewerking	Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten Initiatief werknemer Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl

	dan doe ik alsof dat niet zo is. En toen kreeg ik in de zomer bevestiging, nou ja toegekend, dus toen heb ik hem in de zomervakantie gemaïld zo van: goed nieuws, mijn studie start en toen moest er in septe, eind augustus nog van alles geregeld worden om mijn inzet op te vangen. Dus nou ik moet zeggen dat ik euhm in die tijd zeker, de afgelopen jaren weinig euh steun ervaren heb en ik v ik hoor ook wel van collega's terug die een master gedaan hebben recent dus al afgerond en allemaal afgelopen jaren dat mensen echt wel interessante masters gedaan hebben en dat er weinig met die collega's met de onderzoekjes van die collega's gedaan wordt of met de opdrachten terwijl die relevant kunnen zijn voor (...). En dat er euh dat die mensen niet goed gekeken wordt van nou oke wat hebben ze nou geleerd? En hoe kunnen we daar als Fontys ons voordeel mee doen? Ik denk dat euh als we het dan hebben over talentsturing enzo dat ik denk van ja volgens mij kunnen we daar bij (...) nog heel veel van leren. Nou moet ik wel zeggen dat we een nieuw MT hebben en dat ik sinds vorig jaar euh rond november het zal een jaar zijn inderdaad een andere manager heb, die euh veel positiever staat tegenover medewerkers die zich aan het ontwikkelen zijn en dat ik het gesprek nu ook prettiger vind. Euhm dus ik voel niet meer die tegendruk die ik hiervoor gevoeld heb. Maar volgens mij kan (...) daar nog wel wat stappen in zetten, zeker ja.	Laatste moment inzet opvangen Geen ervaren steun Weinig gebruik relevante kennis Talentsturing Veel te leren Positiever tegenover ontwikkelen Minder tegendruk leidinggevende	Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten Ideaalbeeld Leiderschapsstijl
Oke, dus dus eigenlijk wat ik jou zo hoor vertellen dan hoor ik enerzijds he van voor (...) toen je begon toen euh had je het gevoel dat er wel heel erg in jou geïnvesteerd werd toen had je ook door euh andere ontwikkelingen in de organisatie de kans gekregen om uiteindelijk in de docentrol te treden	Euh je hebt goed geluisterd en doordat jij dit teruggeeft realiseer ik me ook dat daar wel een aanvulling op kan komen. Euhm dus toen ik in (...) startte als docent toen heb ik eerst gewerkt bij (...). Daar is een euh ik wilde daar heel graag een deeltijdstudie doen, die is betaald door (...) dus ook in mijn eerste jaar als docent is er ook bij (...) geïnvesteerd in mij. Toen ben ik op een gegeven moment naar (...) gegaan en toen wilde ik heel graag een opleiding tot (...) doen. En euh dat is een hele dure opleiding maar daar had ik toestemming voor gekregen dus dat was ook heel ruimhartig in de tijd weer van (...) en toen heeft de directeur die	Vergoeding opleiding Investering in medewerker	Scholingsactiviteiten

en stond de leidinggevende juist heel erg euh euh voor voor ontwikkeling van jou als persoon zijnde euh en daarbij geef je aan dat dat de laatste jaren juist heel erg omgedraaid is euh en daarbij geef je het voorbeeld dat je een master wilde starten en dat eigenlijk jouw toenmalige leidinggevende zelfs zei van: daar wil ik jou niet in ondersteunen, als jij de beurs aangeboden krijgt dan ga ik akkoord euh maar daar zal ik verder geen ondersteuning in bieden. Euh en daarbij geef je ook aan euhm collega's die masters hebben gedaan met de kennis, nieuwe kennis die zij opgedaan hebben wordt ook binnen het instituut heel weinig aandacht aan besteed.	daar toe zat euh nadat er goedkeuring was en ik me ingeschreven had geprobeerd dat weer terug te draaien. Omdat (...) in die tijd het financieel ook even hard te halen had. Maar toen heb ik zelf ook weer heel erg vasthoudend van ja jullie hebben mij zwart op wit toestemming, ik heb ingeschreven, ik ga hier nu gewoon mee starten dit kunnen jullie nu niet 1 voor 12 2 voor 12 weer terugtrekken, toen hebben ze die opleiding toch betaald voor mij.	Toestemming voor dure opleiding Terugdraaien toestemming Vasthoudendheid medewerker	Leiderschapsstijl Scholingsactiviteiten Initiatief werknemer
Oke.	Dus er is wel zowel door (...) als (...) is er zeker nog in mij geïnvesteerd en nu bij (...) heb ik een euhm beperkt budget als docent en mag je wat scholing of je mag een keer naar een euh congres ofzo dus dat die scholing is er zeker. Maar euh bijvoorbeeld nu aan deze master doen zij niet mee, daar betalen zij niet aan mee.	Investering in medewerker Beperkt opleidingsbudget	Scholingsactiviteiten
Oke, oke dus bij (...) euh toen je daar werkte werd er wel in de opleiding (...) geïnvesteerd ook al moest je daar uiteindelijk toch hard voor vechten om dat nog	Ja.		

Oke en hoe zou je dat dan voor je zien? Euh hoe he welke voorbeelden kun je daarvoor geven wat je dan van Fontys zou verwachten daarin?	Euh nou ik zie bij ons wel dat jonge mensen die net binnen zijn vaak overvraagd worden. Euhm die zijn enthousiast en die worden ook voor van alles en nog wat gevraagd en worden ook overvraagd. We hebben wel eens meegemaakt dat mensen het gewoon niet aan konden en dan gewoon onderuit gaan nou dat euhm dat is gewoon zonde, dat kost de persoon heel veel en het kost ook gewoon geld als iemand zo onderuit gaat. En euhm ja dat denk ik. Dat bijvoorbeeld. En ook dat je kijkt van nou ja, iemand is of die nou (...) is zoals ik, of 40 of van stel je voor dat deze persoon hier blijft werken tot haar of zijn pensioen, hoe zien we de komende jaren voor ons? En hoe houden we dit personeelslid erbij? Op een manier die voor de organisatie ook goed is.	Overvragen jong personeel Onderuitgaan personeel Grote kosten organisatie Duurzame inzet personeel Toekomstgericht	Leiderschapsstijl Ideaalbeeld
Ja. dus dus daarin zit een stukje duurzaamheid, kijken naar niet alleen naar nu maar ook naar de toekomst wat er noodzakelijk is en wat docenten daar nodig hebben.	Ja, ja, ja. zeker dan ook als je kijkt dat het werk euh werkveld verandert, we zijn nu binnen het domein mens en maatschappij waar jouw opleiding ook deel van uitmaakt gaan we weer meer samenwerken. Euh dat verwachten we ook weer andere competenties van personeel. Nou dan kun je enerzijds zeggen we hebben niet het juiste personeel in huis voor bepaalde dingen. Of de andere kant: hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn personeel euh bijschool waardoor ze wel de juiste competenties hebben? En dat laatste kan volgens mij wel valt volgens mij nog wel winst te behalen.	Verandering werkveld Verandering benodigde competenties Niet het juiste personeel in huis vs. Bijscholing waardoor personeel bezig over juiste competenties Valt winst te behalen	scholingsactiviteiten scholingsactiviteiten Ideaalbeeld
Ja dus dat is dan kijken naar: wat heb je aan personeel en hoe kun je daar euh in bijscholen in plaats van het zien wat je niet hebt als organisatie zijnde om die samenwerking te bevorderen en die competenties te euh realiseren zeg maar.	Ja, ik denk ook he bijvoorbeeld die master die ik doe, stel je voor dat mijn toenmalige leidinggevende echt meegedacht had en doorgevraagd had van goh (naam) wat willen we en waar wil je dan naartoe? En bijvoorbeeld ook geopperd had van nou is misschien dan die master of kijkend naar waar (...) behoefte aan heeft, dan zouden we het wel zien zitten als je dit gaat doen of dit. Stel je voor dat ie dat gesprek met mij gevoerd had, dan was ik misschien wel een master gaan doen euh waar ze nog waar (...) wellicht nog meer aan gehad had. Nou denk ik dat ze hier ook wat aan hebben. Maar daar kun je ook mee sturen van eens kijken waar de ruimte ligt om zo'n personeelslid een beetje een andere kant op te krijgen.	Oprechte interesse Meedenken Behoeft werknemer vs. Behoeft werkgever Sturing	Leiderschapsstijl Behoeft werknemer

Ja ja dus dus dus door te vragen op op waar op de keuze die je wil gaan maken, kun je dan ook als organisatie meer aansluiten bij je eigen behoefte door sturing te bieden in het stellen van die vraag.	Ja, dat denk ik wel en ik weet een paar jaar geleden voor die leidinggevende die niet met mij mee dacht zat iemand die juist heel sturend was naar collega's en zei van: jij moet die master of jij moet die master. Dat liep weer, dat riep weer weerstand op en iets ertussenin van hier hebben we behoefte aan, maar eens even horen wat die ander wil en kijken of dat ergens bij elkaar komt. Want als iedereen een master euh jaa knutselen gaat doen daar heeft een organisatie geen fluit aan, dus ik snap best dat je daar als organisatie wensen in hebt.	Sturing weerstand balans behoefte medewerker vs. werkgever Wensen organisatie	Behoeftewerknemer Scholingsactiviteiten
Ja. dus eigenlijk is het dan een balans zoeken tussen wat hebben wij als organisatie nodig en wat wil het individu euh en waar ligt de de de de de behoefte van het individu zeg maar dan?	Ja want stel je voor dat die leidinggevende had gezegd van weet je wat, hier betalen we wel aan mee of hier zijn we bereid, ja dan had ik daar wellicht euh best over nagedacht.	Effect meedenken leidinggevende Bereidheid meedenken	Leiderschapstijl scholingsactiviteiten
Ja, ja.	En ik denk dat het gewoon wij werken in een organisatie waar mensen zeggen een leven lang leren hebben we het allemaal over. Daar moet je dus bij je personeel moet je dat stimuleren. Want hoe kunnen wij nou stil gaan staan terwijl we mensen moeten opleiden om in een veranderende wereld hun plek te vinden? Dat verlangt van ons in ieder geval ook dat we dat doen en kunnen. Dus zeker een een school en een hogeschool heeft de taak ook om het personeel in beweging te stimuleren, dat ze in beweging blijven.	Leven lang leren stimuleren Taak van hogeschool Personeel in beweging stimuleren	Ideaalbeeld
Ja dus dus zeker waar de organisatie voor staat euh he het ontwikkelen van studenten die een leven lang leren, dan zeg jij dan moet je dat ook als organisatie ook bij je eigen personeel kunnen toepassen.	Ja moeten toepassen zelfs, ja. ja.		
Ja. euhm en zijn er nog andere of an of heeft jouw leidinggevende nog op andere vlakken	Euhm.. Nou ik voor mijn gevoel de in al die jaren Fontys tot nu toe niet denk ik. Ik denk dat ik steeds kwam met ik wil dit gaan doen, ik zou dat graag willen gaan doen. Dat het steeds van mij uit	Initiatief medewerker	Initiatief werknemer

een rol gespeeld bij jouw professionele ontwikkeling?	gekomen is. En het was me vond ik nu in mijn ontwikkelgesprek vorige week opvallend dat euh mijn euh euhm huidige teammanager aan mij vroeg van: herken je de feedback van je collega's? ja, blablabla. En euh van euhm: hoe ga je daar euhm met je persoonlijke leerdoelen aan de gang? Ik denk dat dat de eerste keer in al die jaren is dat een teammanager dat vroeg. Ik was er ook een beetje verbaasd over en dacht ik eigenlijk ook van: huh, ja dat is natuurlijk op zich een goeie vraag maar voor mij was het heel nieuw dat daar naar gevraagd werd.	Ontwikkelgesprek feedback persoonlijke leerdoelen Eerste keer vraag leidinggevende	Leiderschapsstijl
Oke dus dat heb je eigenlijk nooit eerder ervaren dat een leidinggevende daarbij stil staat en daar?	Nee, nee dat kan ik me in ieder geval niet herinneren, nee. Nee.		
Oke, oke.	Dus ik denk dat er nog euh dat dat er heel wat euh te winnen is, haha.		
Ja, ja. ja nee als ik je verhaal hoor dan inderdaad, dan ja dan zijn er nog wel wat ontwikkelpunten inderdaad.	Ja.		
En heb je euhm een een heb je nog andere euh voorbeelden die je, ja ik ben weer heel erg geneigd om vragen te stellen dus ik probeer mezelf in te houden. Dus maar zijn er nog je geeft al aan dat je leidinggevende eigenlijk heel weinig invloed heeft gehad verder dan het toestemmen van trainingen en cursussen en de master in dit geval dus niet bij je ontwikkeling en dat er eigenlijk zelden ook gevraagd wordt naar hoe wil je je feedback toepassen	Ja. dat vind ik enerzijds eigenlijk ook niet zo heel raar, je bent ook een professional en als het goed is weet je ook wel wat je kunt en wat je nog kunt leren. Maar als er als organisatie goed zicht wil hebben op wie heb ik nou eigenlijk in dienst, wat kunnen ze en wat zit er nog in en hoe kunnen we daar als organisatie nog ons optimale voordeel mee doen dan zou ik toch als organisatie nog een iets andere rol pakken. Dat denk ik. Lijkt mij. En..	Professional kent zichzelf	Behoeft werkneme

enzo en dat er eigenlijk dus heel veel vanuit je zelf moet komen daarin dus.			
Kun je beschrijven hoe je dat dan ziet, die rol?	Nou euhm ik weet bijvoorbeeld wel dat we in ons instituut wordt er wel gekeken van nou oke wat gaan we de komende jaren doen? Welk onderwijsprogramma, welk (...) heet het dan bij ons gaan we erbij, wat erbij aanbieden wat vraagt het van ons? Wie hebben we daarvoor nodig? En dan is het heel makkelijk om te zeggen van euhm misschien hebben we die mensen niet in huis en dat hoorden we dan vorige week de directeur ook zeggen en dat is misschien ook zo, misschien hebben we die mensen ook niet in huis. Maar wat ik net ook al zei: kijk wat je wel in huis hebt en wat je hoe je die mensen ook goed kunt gebruiken. En ik hoor dan ook wel eens in de wandelgangen dat we personeel in dienst zouden hebben voor wie onvoldoende taken zijn. En die zijn er wellicht overal, mensen die misschien nou om wat voor reden dan ook niet helemaal mee kunnen ofzo en dat kan, dat weet ik niet precies. Ja ook daar, je moet denk ik altijd kijken van wat kunnen we doen ook bij deze mensen om ze te stimuleren om euh een euh ja, een een stuk bij te dragen. En ja het is eigenlijk niks nieuws wat ik nu zeg, misschien val ik eigenlijk een beetje in herhaling.	Kijken naar de komende jaren Kijken naar personeelsbestand Gebruikmaken personeel	Leiderschapstijl Ideaalbeeld
Nou ja geen probleem, dus eigenlijk zeg je kom je dus toch terug op dat punt van een organisatie moet vooral kijken wat je in huis hebt en en en iedereen proberen te stimuleren om zich te ontwikkelen en te doen en mee te gaan in de beweging van de organisatie in plaats van het van buitenaf te zoeken, dat.	Ja en anderhalf jaar geleden of nee misschien is het al wel twee jaar geleden nu, bijna twee jaar geleden is een collega van mij ook ziek geworden en die is vrij lang uit de running geweest en daar kijkend hoelang ze haar aan haar lot over gelaten hebben dacht ik van: dit zal voor haar niet goed zijn maar dit is voor (...) ook niet goed. Want als iemand je als je iemand maanden eigenlijk thuis laat zitten zonder dat je een plan gaat maken samen met de bedrijfsarts of samen met dan is dat toch ook kostbare tijd die wegl wegloopt. En dat heeft me ook wel eens verbaasd hoe er omgegaan wordt met mensen die uitvallen en ik geloof dat het inmiddels beter is omdat ons MT op orde is en dat er gewoon euh meer aan gedaan wordt. Maar dat		

	was tot nou in ieder geval tot vorig jaar werd daar ook vrij nonchalant mee omgegaan. Nou dat kost gewoon geld ook, dus nog los van het welzijn kost het ook gewoon geld.		
Dus dus met zieken met iemand die uitvalt heb jij ervaren dat de organisatie daar toch best wel laks ofzo mee om gaat en heel laat pas euh gaat handelen en iemand eigenlijk aan zijn lot over laat zeg maar?	Ja, ja en ik bedoel ja laks klinkt heel negatief maar ja iemand wel een tijd heeft euh losgelaten, in ieder geval niet snel acties op uitgezet heeft. Ja en ik wil nog iets zeggen maar nou weet ik het niet meer, euhm.. oh ja, euhm wat natuurlijk ook zo is en dat zal jij niet voor het eerst ook horen. Als je tenminste al meer interviews gehad hebt. Is dat je binnen een instituut als fontys heb je bepaalde functies met daar functieschalen bij en euh en er is een beperkt aantal func, de meeste docenten zitten in 10 of 11, euh in 12 wordt het al lastiger en 13 moet je al gepromoveerd zijn of een leidinggevende functie dus het is vrij lastig om nog te kunnen groeien. Dus als je veel positieve beoordelingen hebt gehad en al wat langer werkt binnen zo'n organisatie kun je op een gegeven moment niet meer groeien, dan zit je aan je taks. En dat euhm ja dus soms kunnen mensen al 40 of als ze 40 zijn al aan hun taks zitten en dan stel je voor dat iemand heel lang blijft in jouw organisatie tot aan zijn pensioen, ja wat doe je dan in die jaren met iemand? En niet ik zeg niet dat iedereen de euh talenten heeft om door te groeien tot een schaal 13 of tot een leidinggevende functie want dat is natuurlijk ook niet zo, maar er zijn: wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen? En die zijn binnen de organisatie ook over het algemeen niet zo heel groot.	Beperkt aantal functieschalen Lastig om te blijven groeien Aan je taks zitten in salaris Wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden?	Overige factoren
Oke, oke dus dus eigenlijk zeg je de andere kant is ook nog eens dat er binnen de organisatie zit je als docent zijnde heel snel aan je max waarin je kunt groeien rondom salaris en euh?	Ja, ja. dus je ik denk van euh doordat je op een gegeven moment bij het lectoraat gaat werken of totdat je projecten gaat doen in het werkveld euhm of deels in het werkveld werkt, daardoor denk ik dat mensen op langere termijn euh of voor mij geldt dan daardoor blijf ik op langere termijn euh geboeid en kan ik me blijven ontwikkelen naast dat ik studeer. Maar als je alleen maar les blijft geven en toch veel dezelfde soorten lessen, dan is het op een gegeven moment niet meer uitdagend.	Kijken naar mogelijkheden buiten docentschap Lange termijn geboeid blijven Docentschap niet meer uitdagend	Overige factoren

Nee, nee dus om voor jou die uitdaging te vinden euh moet je andere taken buiten je docentrol gaan zoeken binnen de organisatie omdat je anders steeds op 1 lijn als docent blijft zitten?	Voor mij wel, ja. dus ik vind het wel leuk om dan weer een onderzoek voor het lectoraat te kunnen doen of een samenwerking extern.		
En komt dat dan ook vanuit jezelf of speelt daar je leidinggevende ook nog een rol in dat je die keuzes kunt en maakt zeg maar?	Euhm ik denk dat dat ook doordat ik dat zelf aangegeven heb dat ik dat graag wilde. En dan euh voor het lectoraat jaren geleden werden er al een keer vacatures gesteld en daar heb ik dan op gereageerd of euh de examencommissie of de curriculumcommissie dat zijn dan dingen waar ik zelf op reageer. Terwijl denk ik toen ik jonger was euh bijvoorbeeld zeker in de tijd bij (...) heb ik het idee dat er meer naar me toe kwam, dat er meer gezegd werd van: is dat niet iets voor jou of heb je geen zin om... ik heb het idee dat ik nu meer zelf, waar op zich niks mis mee is, maar dat ik nu wel meer zelf aan moet geven dat hier heb ik interesse in.	Initiatief medewerker Interne solliciteren Proactief handelen leidinggevende bij jonge medewerker	Initiatief werknemer Leiderschapsstijl
Oke. Oke dus daarin zie je ook wel een verschil met met in je beginjaren toen kwam het meer vanuit je leidinggevende of vanuit in ieder geval de organisatie naar je toe en nu moet je daar zelf je kansen pakken en benutten.	Ja. ja. ja.		
Oke.	Ja, dat denk ik. Ik denk dat dat mijn euh verhaal is.		
Oke. Oke, als ik dan euh een beetje terug mag vatten en waarschijnlijk ga ik niet alles benoemen wat je hebt verteld maar je begon je verhaal inderdaad te vertellen met vroeger euh en daar	Ja, ja.		

eindigde je overigens ook mee. Vroeger werd er vanuit de leidinggevende veel meer in me geïnvesteerd, was er veel meer mogelijk, kwam er vanuit de organisatie iets naar me toe terwijl euh nou ja je vorige leidinggevende rondom je master nou niet heel erg euh een stimulerend effect heeft gehad. En daarbij geef je ook aan moet ik zelf meer zoeken binnen de organisatie en moet ik vanuit mezelf meer komen. En vanuit het organisatie oogpunt geef je ook aan van goh binnen de docentrol zit er eigenlijk snel een taks aan de ontwikkeling en zou je buiten de docentrol taken moeten zoeken die dan voor jou uitdagend zijn. Euh en je geeft ook aan euh de organisatie euh wil al heel snel kijken naar buiten van mensen we hebben nieuwe mensen nodig, in plaats van te kijken wat er nou precies in de organisatie zit euh en en daar en en benutten wat ze al hebben.			
Ja dat is in die paar woorden denk ik euh wat jij hebt verteld euh.	Ja. dat klopt. Ja je hebt goed geluisterd.		
Nou, fijn. Waardevolle	(...)Ik denk wel dat leeftijd heel veel uit maakt. Ik heb het idee dat de	Belang leeftijd	

informatie euh dank je wel dat je dit wilde delen.	organisatie gemakkelijker in jonge mensen investeert. Dat ouderen niet zo zeer, niet snel gezien worden als euh als senior ofzo, dat is mijn euh idee.	Investeren in jonge medewerkers Ouderen worden niet snel gezien	Scholingsactiviteiten Leiderschapsstijl
Oke. (...)	(...)		

Transcript Respondent I

Interviewer	Respondent	Open codering	Axiaal codering
Zou jij mij daar wat over willen vertellen?	Ja, uhm ik moet nu wel heel goed gaan denken want ik moet het dus versmallen zeg maar tot de rol als docent en dat dat kan maar dat moet ik even goed in de gaten houden. Uhm, toen ik begon als docent hier uuum bij Fontys, hiervoor was ik (...) docent aan de (...) en maar daarna ben ik dus uh hier gekomen en toen ben ik meteen begonnen in uhm in het masterteam in de vakgroep (...) en uhm nou dat sloeg heel erg, uh dat sloot heel goed aan bij mijn achtergrond en ook weer wat ik wilde. Uhm dus in die zin werd er wel meteen gezien uh ja, wat ik wilde en wat ik goed kon. Dus daar sloot het meteen goed bij aan. En verder is er, zeker in die eerste jaren is er heel weinig gebeurt als het gaat om uh professionalisering als docent. Het was toch meer van uh ja je zit dat in dat team en ik werd daar heel snel coördinator van die master en nou ja en dan doe je dat gewoon, je bent dan gewoon docent en er is verder geen, geen, was er geen aandacht voor iets anders.	Aandacht voor interesse werknemer Direct zien interesse en kwaliteiten medewerker Weinig professionalisering Geen aandacht	Leiderschapsstijl
Oke	Uhm dus dat heb ik een aantal jaren gedaan. Uhm en ook met veel plezier overigens maar op een gegeven moment merk dan dat je andere talenten uhm wil gaan ontwikkelen. Ik had heel erg het gevoel van ik moet nu voor de vijfde keer dit vak gaan geven, ja ik ik haal er weinig nog zelf uit dus ik wil meer en dan loop je tegen die rolgrenzen aan, tegen die rol van docent. Uhm en op dat moment komt die leidinggevende natuurlijk heel erg om de hoek want die heb je nodig als je wat anders wil. We hebben hier, mijn vakgroep heeft hier de afgelopen jaren heel veel te maken gehad met wisselingen, dus ik heb in die jaren dat ik hier ben denk ik een stuk of zes teamleiders gehad, uh dus bijna elk jaar een andere *lacht*	Behoeftte aan ontwikkeling Rolgrenzen Noodzaak leidinggevende Wisselingen leidinggevende Bijna jaarlijks andere leidinggevende	Behoeftte werknemer Leiderschapsstijl
lacht	Uh dus dat is heel vervelend want daardoor werk je ook niet aan professionalisering want iedere keer moet je weer opnieuw beginnen eigenlijk zo voelt dat dan he. Zij moeten jou weer leren kennen, ze moeten weer perspectief zien, uhm dus dat is heel erg lastig. En uhm ik denk dat ik daardoor ook wel een aantal jaren in	Effect wisselingen leidinggevende Stilstaan professionalisering	Leiderschapsstijl

	professionalisering echt wel stil heb gestaan.		
Oke	Uh dus dat lag enerzijds volgens mij aan het feit dat er heel veel wisselingen waren in het *onverstaanbaar* team als in de teamleiders en aan de andere kant heb ik ook heel erg lang gedacht uh als je je werk goed doet, dan zien ze vanzelf wel waar je goed in bent en dan wordt je ook vanzelf gevraagd voor iets anders. Nou zo werkt dat dus niet he. Dus ik heb heel lang daarop zitten wachten eigenlijk en op een gegeven moment gedacht van nou weet je als niemand dat voor mij wil doen dan ga ik daar zelf maar achteraan, toen ben ik breder gegaan. Uhm en nu ben ik dus alleen nog maar docent bij de master (...) en heb ik ook weer leidinggevende uhm maar daar is band veel minder hecht mee. Ik zit in het team van Tilburg en uh het het, de kern van zou ik durven zeggen van de (...) zit in Eindhoven en dus we hebben wel officieel een teamleider daar maar die die beschouw ik niet zodanig, als zodanig ook omdat mijn aanstelling binnen (...) heel erg klein is. Ik werk een dag in de week voor de master (...) en uhm ja dus dat is, ik weet wat ik daar moet doen, we zijn redelijk zelfsturend team hier uhm dus daar heb ik niet echt gevoelsmatig in elk geval geen leidinggevende.	Verwachting inspelen leidinggevende Geen initiatief leidinggevende Initiatief werknemer Leidinggevende per rol Gevoelsmatig geen leidinggevende	Behoeftewerknemer Leiderschapstijl Initiatief werknemer Leiderschapstijl
Oke dus daar, dus dan maar dan heb je in jouw functie nu meerdere leidinggevendens als ik het goed begrijp? Vanuit de master maar ook vanuit de verschillende rollen?	Ja, ik heb uhm op papier althans een aantal leidinggevende voor de verschillende rollen maar in de praktijk uh weet ik eigenlijk alleen op papier wie mijn leidinggevende is en uh is dat ook wel onduidelijk omdat we ook nu nog heel veel wisselingen hebben in de directieteam en het managementteam binnen (...) uh dus dat is allemaal een beetje onduidelijk dus ik voel me eigenlijk vrij teamleiderloos zal ik maar zeggen.	Leidinggevende op papier Meerdere leidinggevende voor verschillende rollen Onduidelijkheid door wisselingen Gevoelsmatig teamleiderloos	Leiderschapstijl
Oke	En dat vind ik ook heel prettig hoor, ik heb daar geen probleem mee maar uh ja ik zit niet meer zo in die structuur nu van dit zijn jouw rollen en deze persoon is verantwoordelijk voor jou of *onverstaanbaar* uiteraard ja.	Prettige ervaring	Behoeftewerknemer
En je zegt dat je dat prettig vindt, kun je dat toelichten?	Ja uhm nou toen ik op het moment dat ik erachter kwam dat je toch je eigen weg moet maken, he dat je niet kunt blijven zitten en kijk eens hoe goed ik ben of zie eens hoe goed ik ben en help mij. Vanaf dat moment dacht uh heel erg van nou dan doe ik het ook wel zelf en dan heb ik	Eigen carrière afbakenen	Initiatief werknemer

	ook eigenlijk niemand meer nodig. En nu heb ik nog wel mensen nodig die ja moeten zeggen als ik iets wil uhm maar ja goed dat, mijn ervaring is dat als je goede argumenten hebt en je bereid het goed voor dat ze eigenlijk alleen maar ja moeten zeggen, dan gaat dat ook wel goed. Uhm dus ik vind het heel prettig dat ik niet het gevoel heb dat iemand ja bovenop me zit, want zo ervaar ik dat toch heel vaak.	Niemand meer nodig hebben Leidinggevende rol is 'ja' zeggen Afstand leidinggevende prettig	Leiderschapsstijl Behoeft werknemer
Oke. Dus eigenlijk het feit dat er niemand is die echt bovenop jou zit maar eigenlijk alleen maar ja en nee moet zeggen op je eigen plannen, dat vind je fijn?	Ja ik vind dat prettig ja. En dat komt ook wel een beetje uh denk ik voort uit een zekere teleurstelling dus met mijn voorgaande leidinggevende uh omdat ik eigenlijk nooit het gevoel heb gehad dat ze mij echt hebben gestimuleerd of hebben geholpen in professionalisering dus bij mij leeft nu een beetje het gevoel je hebt ze niet nodig, ze he, het klinkt een beetje denigrerend maar je hebt ze niet nodig om je zelf tot je weg te vinden en dat vind ik ook wel heel jammer hoor want ik zie ook wel dat het anders kan, dat je heel veel kunt hebben aan een goede leidinggevende die iemand die echt met je meedenkt uh en dat heb ik eigenlijk nog niet goed ervaren.	Teleurstelling gemis stimulering en hulp professionalisering Leidinggevende niet meer nodig Zelfstandig weg vinden Ideale situatie	Behoeft werknemer Ideaalbeeld
Oke, oke. Dus eigenlijk heb je helemaal nog niet ervaren dat iemand echt met je meedenkt en jou stimuleert in een bepaalde richting? Binnen Fontys dan in ieder geval?	Ik heb het gevoel wel gehad met een lector, uh er is wel een lector hier binnen binnen (...) die ik al heel lang ken en die mij wel heeft gestimuleerd maar dan loop je er natuurlijk tegenaan dat er hiërarchie is in zo'n organisatie dus die kan me dan wel stimuleren maar die kan verder ook weinig. Uhm maar inhoudelijk heb ik die die stimulans dus wel gevoeld he via die lector maar niet binnen met een leidinggevende, nee.	Stimulans door lector Geen stimulans leidinggevende	Rol overige actoren Leiderschapsstijl
Oke, oke. Interessant.	*lacht*		
lacht Ja. En je zegt zelf ook van uhm ik uh vind mijn eigen weg wel he want je zegt uh ik hoef alleen maar ja's te krijgen zeg maar	Ja		
Waarop krijg je dan die ja's, wat zijn je eigen wegen dan?	Uhm nou ik ben op een gegeven moment gaan zoeken naar andere rollen he want ik vond dat die rol van docent te benauwend was eigenlijk of te veel routine werd. Uhm nou toen ben ik gaan zoeken naar andere rollen en op het moment dat ik die heb gevonden uh heb	Initiatief werknemer	Initiatief werknemer

	ik natuurlijk wel overlegd met mijn leidinggevende, dus ik word uh, ik werk vijf dagen voor (...) eigenlijk waarvan ik uh uh drie dagen of drie en een halve dag gedetacheerd ben en daar moeten ze natuurlijk wel toestemming voor geven, uh dus in dat soort gevallen ben ik wel gaan overleggen van kijk uhm ik wil graag dit en kan dat? Je moet eigenlijk ja tegen die detachering zeggen en je zou dat wel kunnen beschouwen natuurlijk als meedenken he want daar hebben ze wel aan meegewerkt, uhm maar ik beschouw dat niet helemaal als meedenken omdat het initiatief helemaal aan mijn kant lag. Er is niemand geweest die heeft meegedacht met mij van wat zou je nou kunnen gaan doen. Er werd wel gezegd ga maar eens rondkijken.	Overleg leidinggevende Toestemming vragen leidinggevende Meewerken met plan Leidinggevende denkt niet mee	Leiderschapsstijl
Uhu	Uhm dus dat heb ik dan ook gedaan uiteindelijk en ja ze hebben wel in de afronding daarvan meegewerkt maar niet aan de voorkant met het ontdekken wat zou je wel of niet willen of kunnen.	Meewerken afronding Geen rol aan de voorkant	Leiderschapsstijl
Nee. Dus eigenlijk zeg geef je aan dat leidinggevende wel zeggen van kijk maar rond maar vervolgens moet je het wel zelf doen en als je dan zelf met je eigen plan komt op eigen initiatief, dan willen ze daar wel aan meewerken, uh..	Ja		
.. maar dat begint wel bij jezelf?	Ja, ja. En als ik zo kijk naar mijn collega's hier dan is dat ook wel hoe hier gewerkt wordt. Uhm ik zie wel dat er ook leidinggevende zijn die wel echt meedenken en uh mee nadenken ook he, dus andere collega's stimuleren om na te denken over waar wil je naar toe, uhm maar ja dat heb ik dus zelf niet gehad.		
Oke, oke. Dus dat zie je dan wel binnen binnen Fontys breed zie je het wel gebeuren maar niet bij jou eigen leidinggevende op dit moment?	Ja, ja.		
Oke.	Ja, ja, precies, ja.		

Oke. En zijn er nog meer uh dingen uh waarbij je leidinggevende uh misschien wel een rol bij heeft gespeeld rondom je professionele ontwikkeling of zijn er nog andere dingen die je daarover kunt vertellen?	Uhm, nou ik zie, ik vind zelf in elk geval in dit instituut is de rol van de leidinggevende een hele moeilijke rol. Uhm want die zit echt tussen twee vuren in he, tussen de docenten en uh tussen directie, uh het is een hele uh hele ondankbare rol vind ik zelf he en ik vind het fantastisch dat er mensen zijn die dat willen doen. Uhm maar het is heel moeilijk omdat je uh er heel veel van je verwacht wordt, want eigenlijk ik verwacht ook van mijn leidinggevende dat ie meedenkt en me stimuleert en me helpt om verder te komen, uhm maar ze zijn heel erg gebonden aan de kaders die er liggen binnen het instituut en uh misschien zouden ze wel willen helpen maar kunnen ze weer niet omdat ze die rol niet hebben of de middelen niet of of wat dan ook. Dus is het een hele moeilijke rol en als je het hebt over talentbenutting eigenlijk uhm dan is er ook niet altijd veel ruimte voor want we zijn een (...) opleiding en er moet les gegeven worden en uh er zijn natuurlijk heel veel andere taken en en dingen die je zou kunnen doen, maar ook niet zo heel veel, dus het is ook wel heel lastig om uh alle talenten die er zijn uh te benutten, dus dat zie ik ook wel. Het is volgens mij echt een hele moeilijke rol en bovendien is het gelukkig ook zo dat heel veel collega's hun talent vinden in het lesgeven en dat ook prima vinden maar als je meer wilt dan gaat dat een beetje schuren.	Moeilijke rol leidinggevende Rol tussen twee vuren Ondankbare rol Hoge verwachtingen leidinggevende Denken in kaders Beperkte ruimte Beperkte hoeveelheid taken naast docentschap	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid Overige factoren
Ja. Dus het is enerzijds is de leidinggevende rol binnen Fontys ook heel lastig vanwege beperkingen uh	Ja		
En anderzijds uh zeg je van maar mensen vinden ook wel hun talent in docent en als je meer wilt is het gewoon ook lastig binnen de uh binnen de organisatie.	Ja, ja. En ik weet dus niet hoe dat bij andere instituten is he maar uh bij uh (...) is die is die beperking echt aanwezig. En je ziet ook dat mensen weggaan bijvoorbeeld he omdat ze denken nou ik wil groeien of ik wil ander werk en dat kan hier niet dat heb ik uiteindelijk *onverstaanbaar* maar wel binnen Fontys gaan kijken he van wat kan ik dan uh en er zijn ook mensen die gewoon helemaal vertrekken.	Verloop door beperkte doorgroeimogelijkheden	Overige factoren
Oke. Dus het is ook wel een stukje dat meespeelt rondom	Ja. Ja ja en er zijn ook mensen die hier 30 jaar werken he dus dat is ook prima, die zijn er ook maar je ziet ook dat er een uh een bepaalde groep is die uh die		

verloop, dat stukje daarin?	dan vertrekt. Ja en dat is ook natuurlijk denk ik natuurlijk verloop *onverstaanbaar* maar dat is wel een van de redenen.		
Oke, oke. Dus dat is wel echt een van de redenen dat mensen de organisatie kunnen verlaten?	Ja ja ja en dat is natuurlijk wel jammer uh want er gaan hele talentvolle mensen weg en ja ik denk als je daar meer op zou inzetten uh dan ja dan zou dat niet moeten maar het is ook heel bijzonder wij zijn een heel groot instituut he, (...) is een heel groot instituut maar we hebben bijvoorbeeld geen HRM-medewerker, ja we hebben wel een consultant HRM maar d'r is hier niemand die bijvoorbeeld strategisch HRM talent uh HRM-beleid uitdenkt en ja dat geeft ook wel aan dat er vaak toch wordt beschouwd je bent docent en dat blijf je ook, he d'r is geen plan van hoe kunnen mensen doorgroeien of wat kunnen mensen uh uh anders gaan doen, dat vind ik ook wel bijzonder aan dit instituut.	Verloop talentvolle mensen Geen strategisch HR medewerker Geen plan voor doorgroeimogelijkheden	Overige factoren Organisatiebeleid
Ja. Oke. Dus eigenlijk geef je ook aan het stukje vanuit HR is er ook beperkt in alleen maar een HR consulent?	Ja.		
Ja	Ja ja precies en er is dus niemand die, er is wel altijd een een adjunct directeur geweest die dat in portefeuille had maar die hebben 35 andere zaken in portefeuille dus er is niemand die echt op strategisch niveau uhm zich daar mee bezig houdt.	Niet op strategisch niveau meedenken	Organisatiebeleid
Oke oke. Uhm en je gaf eerder in het gesprek ook al aan dat je heel erg de rolgrenzen voelt binnen Fontys.	Ja.		
Kun je daar nog iets meer over vertellen?	Ja, daar bedoelde ik mee dat ik uh dat ik in elk geval zelf heel er de rolgrens van uh docentschap uh uh heb gevoeld he uhm en ik heb collega's die het werkplezier voor een groot deel halen uit het omgaan met studenten uh en dat heb ik ook wel maar ik wil ook altijd zelf nog groeien en uh je kunt natuurlijk op heel veel verschillende manieren groeien en bijleren maar ik wilde niet zo zeer vakinhoudelijk nog uh sterker worden maar uh in andere uh in andere zaken. En dat, die andere zaken die heb je vaak niet nodig als docent he dus dat is qua professionalisering is dat dan lastig want	Rolgrens docentschap	Behoeftte werknemer Scholingsactiviteiten Overige factoren

	je gaat je dan professionaliseren voor iets wat niet binnen je rol past en dat is dan wel ingewikkeld dus daar daar voel je die grenzen dan ook heel erg. Dus je moet als je iets ander wilt, moet je heel bewust die die grens oversteken moet je die doorbreken eigenlijk ja.	Professionalisering buiten rol docent Duidelijk grenzen voelen Heel bewust grenzen oversteken	
Ja dus dat gaat dus weer het stukje rondom uh dat je docent bent en dat het lastig is om iets anders te doen als docent en dan voel je heel erg die grens uh	Ja ja ja.		
Grens overgaan is ook lastig?	Ja. Ja je moet daar je moet daar zelf uh die inspanning voor leveren, ja.	Inspanningen door medewerker	Initiatief werknemer
Oke, dus dan komt er ook weer het stukje vanuit jezelf moet je uh	Ja Ja		
Het doen zeg maar	Ja ja. En op zich vind ik dat ook prima he, je moet ook gewoon de regie over je eigen uh loopbaan nemen natuurlijk uh maar als je dat nooit gewend bent geweest omdat je in andere structuur hebt gezeten bijvoorbeeld, dan is dat best lastig. En daarin zou je ook weer geholpen kunnen worden he door door iemand met je meekijkt.	Regie over eigen loopbaan Hulp en meekijken	Behoeft werknemer Leiderschapsstijl
Ja. Ja dus eigenlijk geef je aan dat dat voor jou misschien niet heel erg beperkend is omdat je het zelf wel uh kunt en lukt maar dat je eigenlijk ook wel ziet dat er een leidinggevende daarin wel zou kunnen stimuleren.	Ja ja ja, precies, ja. Ik denk dat een een leidinggevende uh als die goed op de hoogte is van wat er allemaal reilt en zeilt, dat die uh uh ook medewerkers kan helpen om om uh een bepaalde positie te brengen bijvoorbeeld of om uh kansen te bieden uh maar ja dan moet je als leidinggevende dus dicht bij je volk staan, bij of ja bij het team he maar ook dicht bij de bovenkant want daar ja daar worden de dingen beslissingen genomen en zo en ja dat maakt het ook, ook voor teamleiders zitten daar grenzen aan die rol, dat is ook lastig. Het heeft echt ook te maken denk ik met zoeken naar mogelijkheden en die ook benutten, van mensen en ook van nou ja rollen, kansen, ja.	Ideale situatie Op hoogte zijn Rolgrenzen leidinggevende Zoeken en benutten mogelijkheden	Ideaalbeeld Organisatiebeleid Leiderschapsstijl
Oke. Dus dus daarin is ook een leidinggevende beperkt in zijn rol maar zit ie heeft hij ook een bepaalde afstand tot aan de	Ja en daar wordt hier nu wel hard aan gewerkt maar we hebben vorig jaar uh, mijn laatste leidinggevende zal ik maar zeggen, die had uh ik geloof 75 mensen of zo in het team. Ja dat is natuurlijk ook waanzinnig *lacht*	Span-of-control	Leiderschapsstijl

medewerkers waardoor die het ook uh dan niet goed kan zien dat er talenten zijn?			
lacht	Dan kan je ook niet, dat snap ik ook, dan kan je ook niet voor al die mensen uh uh goed zorgen en goed meedenken en en alles. Uh dus daar wordt nu ook wel aan gewerkt dat wordt wel ingezien van ja dat is niet zo heel erg handig zo'n constructie maar goed dat was wel de realiteit uh dus ja dat is ook ja d'r wordt ook heel veel verwacht van teamleiders.	Span-of-control Hoge verwachtingen leidinggevende	Leiderschapsstijl Organisatiebeleid
Ja ja ja, dus teamleiders hebben echt eigenlijk een hele grote groep mensen onder zich?	Ja ja ja en dat scheelt, dat scheelt ook wel een beetje van cluster uh maar bij ons was dat dus inderdaad een hele groot een hele grote klus, ja.		
Ja.	Om eigenlijk uh ja niet niet te behappen.		
Ja. Ja dus eigenlijk geef je ook aan van als we een beetje luisteren naar alles wat je verteld, dat het heel erg vanuit jezelf moet je dingen uh uh initiëren uh, daarbij zal een leidinggevende wel mee moeten werken omdat ie dus uh ja of nee ergens op moet zetten maar vanuit de rol van de leidinggevende is het ook gewoon heel moeilijk om iets te doen vanwege die onder andere die grote groep mensen maar ook de beperkte mogelijkheden die ze hebben.	Ja ja. Ja ja ja. Klopt. Ja kijk we zijn, we zitten hier op (...) opleiding, ons vak is (...) dus je hebt wel een aantal mensen nodig he die iets anders moeten doen, die veranderingen moeten initiëren of projecten moeten leiden of dergelijke dingen maar dat kunnen we niet allemaal dus ik snap het ook. Dus het is ook ook echt een heel lastige context en een heel lastige positie. Ja.	Beperkte taken naast docentschap Lastige context	Overige factoren
Ja oke. Zijn er nog andere dingen uh die jou te binnen schieten die je over dit thema uh zou willen delen?	Uhm *denkt na* Ja ik ik, wat ik hier zie binnen het instituut is dat er heel erg gezocht wordt he naar uh hoe krijgen we die structuur goed, er is gesproken over we worden allemaal zelfsturende teams uh bijvoorbeeld he, dus ik *onverstaanbaar* voor die	Zoeken naar goede structuur Zelfsturende teams	Leiderschapsstijl

	leidinggevende teams *onverstaanbaar* dat is helemaal af of die krijgen een andere invulling van die rol uhm en daar zie ik ook wel wat beweging in *onverstaanbaar* en daar zitten coördinatoren op en dan heb je een aantal vakgroepen en daar zit een teamleider op en d'r wordt dus nu gekeken van moeten er coördinatoren een een grotere rol geven, meer verantwoordelijkheid en de teamleider dan uh uh abstracter laten werken dus er wordt ook wel heel erg gezocht ook naar uh manieren en structuren om het hele instituut goed draaiende te houden uh en dat is echt een zoektocht en als je dan dus niemand hebt die echt met de expertise van HRM meedenkt dan is dat nog een grote zoektocht.	Zoektocht Geen expertise van HRM bij zoektocht	Organisatiebeleid
Ja. Oh dus dat ligt ook niet bij H, die die zoektocht die is die je benoemd in die structuur dat is niet iets wat gecoördineerd wordt door HR als ik het jou zo hoor vertellen?	Nee nee nee. We hebben dus onze consultant HR uh uh maar ja die is ook maar alleen en dat is toch meer uitvoerend werken als ik het zo moet noemen uhm maar d'r is geen strategisch HR adviseur betrokken nee. Dat zou ik zelf wel verstandig vinden als we dat zouden doen maar uh die keuze is nog niet gemaakt of niet gemaakt. Ik weet niet of die er wel gaat komen of niet maar nou ja op dit moment denkt uh het directieteam en uh het managementteam dus gewoon zelf over hoe gaan we dat doen ja.	Enkel uitvoerend HR Missen strategisch HR adviseur	Organisatiebeleid
Dus dus dus jullie zijn wel heel erg bezig met te kijken naar die structuur maar dat is wel echt vanuit het instituut zelf of?	Ja ja klopt en we zijn ook uh met het hele domein waarin wij vallen, domein (...) zit ook een transitie uh aan te komen dus dat heeft ook gevolgen voor de structuur dus het is wel heel erg in in beweging. Uhm dus er wordt wel er wordt gezien dat het niet helemaal ideaal is, er wordt gezocht naar een manier hoe maken we het idealer uh maar ja dat is nog echt nog echt een hele grote puzzel.	Transitie domein Beweging	Organisatiebeleid
Ja ja oke dus dus die zoektocht komt ook wel een beetje samen met die uh transitie binnen het hele domein en jullie zijn wel echt bezig om te kijken hoe kunnen we het beter doen uh maar dat blijkt toch wel een flinke klus te zijn.	Ja ja ja dat is echt een hele hele klus ja klopt. Ja.		

Ja oke. Dus uh als ik het zo een beetje hoor wat ik net al zei he uhm het moet vanuit je eigen initiatief zijn, de rol van de leidinggevende is beperkt in zekere zin en is lastig om daar uh met zo'n grote groep mensen uh de juiste de juiste aandacht te kunnen besteden aan individuele medewerkers en binnen jullie instituut wordt dat wel gezien en zijn ze heel erg bezig met de structuur uh maar dat moeten ze wel zelf doen, daar is geen HR bij aanwezig en dat is toch ook wel een flinke klus.	Uhu, ja ja ja, klopt. En uh ik moet daar nu ineens aan denken dat wij een tijdje geleden, een aantal jaar geleden hebben wij met onze vakgroep hebben wij een trajectje gehad om uh elkaar talenten te ontdekken. Ik moet er nu ineens aan denken. We hebben toen allemaal zo'n inside discovery uh profiel uh uhm gekregen en gemaakt, uh met het idee van we gaan elkaars talenten, dat was nog het idee van idee van de zelfsturende teams, dan moet je weten van wie al in je team zitten dus daar gaan we op sturen uhm en dat is op zich een mooi voorbeeld van hoe dat dan gaat he, dat werd opgetuigd, we gaan dat dan allemaal doen, we hebben dan een bijeenkomst om dat dan te kunnen interpreteren en dan niks meer, dan valt het stil. *lacht* Dus er is altijd wel een aanzet he uhm maar ja als je geen geen strategie hebt of geen beleid van hoe ga je dat dan verder aanpakken, ja dan dood en dan kruipt iedereen toch weer in zijn eigen vertrouwde uh rolpatroon en uh ziet zijn collega's nog steeds op dezelfde manier maar dat is denk ik wel een beetje representatief van hoe het hier dan gaat.	Traject ontdekken talent			
		Inside discovery profiel		Rol overige actoren	
		Zelfsturende teams			
		Stilvallen traject / geen opvolging			
		Missen strategie of beleid		Leiderschapsstijl	
Ja dat is wel een mooi voorbeeld inderdaad dus eigenlijk wordt er wel geprobeerd iets te initiëren uh en en wordt er dan ook de eerste in uh eerste aandacht aan gegeven en dan vervolgens is er niet goed plan wat er mee gedaan wordt en dan is er geen vervolg meer uh.	*knikt* Ja nee. Nee klopt en dan wordt er dus ook gezegd van ja he dat was toen dus nog en dat is nu niet meer zo zeer ja maar jullie moeten zelf die zelfsturende team vormen dus jullie moeten ook zelf dat oppakken maar ja dat is heel makkelijk gezegd maar niet zo makkelijk gedaan natuurlijk want dat weten wij eigenlijk ook niet precies dus je kunt dan nog wel proberen wat uh wat aan te pakken in je eigen vakgroep, maar ook daar gaan weer mensen weg en dan krijg je weer wisseling van de wacht ja en dan uh dan valt dat helemaal weg. Dus dat echt uh, ik moet er nu ineens aan denken van wat hebben we dan eigenlijk gedaan he om elkaar uh te zien en te stimuleren. Dat hebben we gedaan maar dat is niet goed uitgewerkt. *lacht*	Verantwoordelijkheid zelfsturende teams		Leiderschapsstijl	
		Wisselingen team			
lacht Ja nou ja wel mooi voorbeeld inderdaad van hoe dat dan in de praktijk werkt, dat je wel iets gaat doen en dat het vervolgens	Ja ja. Ja en wat je dan ook ziet he, ja die die klassieke uh uh valkuilen, mensen gaan dan de testenvraag stellen uh uh van ja he het is niet allemaal wetenschappelijk bewezen en uh moeten we ons daar dan door laten leiden door is dat verzonnen is he, ik chargeer heel eventje, nou ja en dan als er niemand het doorpakt en het oppakt en het en het	Niet oppakken		Leiderschapsstijl	

eigenlijk niet helemaal opgepakt wordt en dan ook nog met die wisselingen en dan valt het weer stil.	in beweging houdt, ja dan is het natuurlijk heel makkelijk om te zeggen ja maar wij uh geloven daar niet in. Dus ja dan is het helemaal weg. *lacht*	Niet in beweging houden	
Lacht Ja.	Volgens mij doet er niemand meer iets mee nu uh. Nee.		
Nee dus dat is een mooi initiatief maar nu is dat eigenlijk ook weer heel ver uh ver weggezakt.	Ja. Ja ja ja.		
Ja oke mooi voorbeeld inderdaad om het een een een visueel te maken hoe zo iets dan gaat.	Ja. Ja ik denk dat dat echt uhm uh beet ja dat is best wel exemplarisch van uh van veranderingen op dat gebied hier uh en volgens mij komt dat in elk geval ook voor voor een deel omdat je daar dus geen strategie uh uh voor hebt.		
Ja ja.	(...) Ja want dat is wel grappig want ik zit nu zelf als projectleider coördinator van die nieuwe (...) uh hebben wij uh mensen uit verschillende Fontys instituten komen samen in in een team uhm en nu heb ik soms zelf een beetje die rol van leidinggevende terwijl ja ze zijn voor *onverstaanbaar* gedetacheerd naar ons en ik ben daar het aanspreekpunt dus ik zit nu zelf moet ik beslissingen nemen over wel of niet detacheren uh en dat soort zaken.		
Oke	En dat is een beetje aan de andere kant terwijl ik die rol dus helemaal niet heb.		
Oke dus daar wordt je dan eigenlijk een beetje ingeduwd als het ware?	Ja want nou ja er kwam dus net een collega van is de detachering al rond weet je wel, dan moet ik dat ineens uh gaan regelen, ja dat is niet uh mijn grootste talent uh dus ook niet het leukste. Ik probeer wel overigens uh nou ja toch toch misschien even aanstippen, ik probeer wel de talenten te zien van mijn teampje. We hebben ook een teamcoach die daar heel erg op uh op moet letten en ons daarin stimuleren dus ik probeer daar nu, omdat ik nu daarin zelf de mogelijkheid heb, zelf wel wat mee te doen.		
Oke oke dus je probeert het eigenlijk binnen je eigen uh die die toegespitste rol van leidinggevende	Ja ja omdat wij zijn ook heel verschillend allemaal en dat is ook heel mooi he dus je je vult dan elkaar heel goed aan maar je begrijpt elkaar dus ook niet niet altijd even goed en daar probeer ik in elk geval wel heel aandacht uh aan te besteden, dus ook met hulp van een externe coach		

daar wel aandacht aan te besteden?	uh die ook de intervisie begeleidt en dat soort zaken omdat ik denk omdat ik niet wil dat wij gaan functioneren als de gemiddelde vakgroep hier die een beetje naast elkaar en uh. Ik wil het echt graag als team doen dus daar probeer ik wel op te sturen ja, ja.		
Oh wat grappig, ja leuk. En wordt dat dan, is dat, vindt je dat moeilijk om dat dan te doen of of gaat dat eigenlijk wel uh	Nou ja ik vind dat ik vind dat wel leuk zo in een klein team he, we zijn met z'n zevenen, dus dat is ook overzichtelijk. Uuhm ja en soms is het een beetje lastig want ik heb formeel daar geen enkele rol daarin en geen enkele status he dus ik probeer wel van alles maar ja ik probeer altijd wel te benadrukken van uh uh kijk we hebben elkaar echt nodig want we zijn verschillend en we versterken elkaar uhm ja dat vind ik wel leuk en volgens mij werkt dat ook wel. Vooralsnog zien we nog wel uh ja dat iedereen ook iedereen ook nodig is, ze hebben benoemd he wat denk jij dat jouw toegevoegde waarde is in dit team, uh ik vind dat wel belangrijk dat soort zaken, ja.		
Ja. Oh wat grappig dat je dat dan wel zeg maar toch een beetje kan toevoegen wat je dan ja binnen je eigen team dan toch dat je dat wel kan creëren in zo'n uh	Ja ik vind dat ook uh fijn en ik zie ook ik zie ook de talenten van iedereen maar ja ik heb er weinig ook, ik heb er ook weinig verstand van dus ik doe het ook een beetje op buikgevoel en wat ik hoor van anderen hoe je het zou kunnen kunnen aanpakken he, bijvoorbeeld met (naam) heb ik het er wel eens over he van hoe uh hoe doe je dan uh dingen uh en voor de rest ja probeer ik vooral een open sfeer te creëren dat iedereen ook kan aangeven wat ie wil en en wat ie vooral niet wil. Maar het is een beetje een beetje ja doen wat ik denk dat goed is.		
Ja maar dat is ook wel een mooi mooi startpunt toch omdat vanuit daar weer verder te gaan met z'n alle.	Ja ja, ja.		
Ja. Oh wat gaaf, dat is leuk om te horen dat dat dan toch uh ja dat je daar dan wel aandacht aan besteed ja.	Ja het is ook leuk, het is ook wel omdat soms heb je in een vakgroep heb je altijd mensen die niet zo veel willen he die denken van joh laat mij gewoon mijn werk doen maar wij zijn nu met een nieuwe opleiding begonnen dus iedereen is ook heel erg gemotiveerd en wilt bouwen uh dus je hebt allemaal dezelfde mindset dus dat is een stuk makkelijker dan wanneer je ook uh he mensen in de weerstand mee moet nemen uhm maar dat maakt ook wel dat iedereen ook wil		

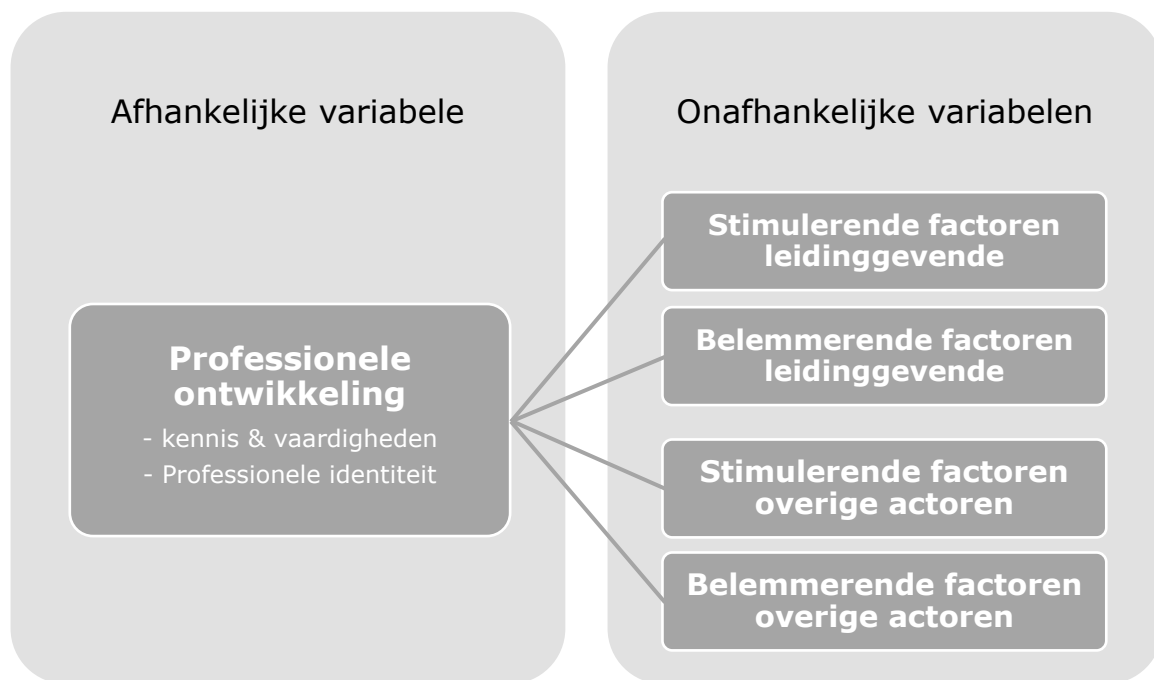
	leren en feedback wil krijgen, dus dat dat maakt het wel makkelijker.		
Ja ja dus onder de juiste condities is het wel makkelijker te doen maar ja	Ja, ja, ja.		
Wat mooi zeg, gaaf.	Ja dus dat is wel ja ik heb er ook nooit zo over nagedacht maar nu zie ik het linkje zelf ook. *lacht*		
Ja. *lacht*	Ja dat is wel leuk.		
Leuk ja. Fijn uh leuk om allemaal te horen wat je ja hebt ervaren en zo ook de minder leuke dingen natuurlijk uh.	ja		
Ja, zijn er verder nog dingen waarvan je zegt oh dit heb ik nog niet uh besproken?	Uhm nou wat ik heb gezien in de afgelopen (...) jaar hier he uh is dat uh dat de de uhm de directeur dat die ook heel bepalend is, we hebben nu onze derde directeur die is ad interim. De eerste ging met pensioen, de tweede ging weg en zo hebben we dus nu een interimmer uh en de eerste uh was echt een mensen mens dus die kende ook iedereen en die uh was ook een heel warme persoonlijkheid, de tweede was veel zakelijker en uh diegene die we nu hebben ja dat is dus een interimmer dus die betrokkenheid is sowieso minder en uh dat bepaald ook heel erg de sfeer uh in het hele instituut maar ook hoe we met bepaalde zaken wordt omgegaan. Uh ik heb een aantal jaar geleden had ik zelf een moeilijke thuissituatie en dat was bij de menselijke directeur en die gaf dus ook alle ruimte alle alles wat nodig was alle aandacht en ik denk dat dat nu bij de huidige directeur veel minder zou uh zou zijn omdat die veel zakelijker is.	Invloed directeur op instituut	Rol overige actoren
Oke	Dus je ziet echt wel vind ik uh de ja de weerslag van de directeursstijl ook op uh zo'n leidinggevende eigenlijk op uh de mensen. Dus dat vind ik heel belangrijk *onverstaanbaar* ik heb gezien dat dat heel belangrijk is.	Weerslag directeursstijl	Rol overige actoren
Ja, ja dus eigenlijk die directeur is dan de directeur ook echt van het instituut of van de	Ja		
Ja ja dus de directeur van de van het instituut is heel bepalend voor enerzijds sfeer en	Ja ja ja en dat is best wel bijzonder eigenlijk he want we zijn een groot instituut, we hebben een paar honderd medewerkers en daar staat dan een iemand boven en die heeft dus een	Invloed directeur op instituut	

mogelijkheden en dat soort uh	enorme invloed uh en dat heeft ook met communicatie te maken en he hoe hoe betrek je je mensen uhm maar dus zelfs als iemand veel hoger staat, met heel veel lagen tussen zitten bij wijze van spreken, kan dat echt wel heel veel betekenen en dat kan de goeie kant op gaan maar dus ook een minder goeie uh goeie kant en dat is moeilijk te veranderen als een iemand de verkeerde weg de andere weg gaat inslaan is dat weer moeilijk dat schip weer te keren.	Invloed door hiërarchie	Rol overige actoren
Te keren ja ja ja dus dus de directeur ondanks dat die best ver in die hiërarchie staat heeft die toch wel echt zijn invloed op uh de hele doen uh doen en laten binnen het instituut.	Ja ja ja zeker ja ja en ik denk ook wel op zich vind ik dat ook wel wel dat dat bij leiderschap hoort, ik vind wel dat een goeie leidinggevende die invloed zou moeten hebben en het is een verschraling van de functie uh welke leidinggevende functie dan ook als die alleen maar om het regelwerk uh gaat. Dus ik vind zelf die menselijke kant uh uh en echt het leiderschap tonen, die visie hebben en die uitdragen vind ik zelf heel belangrijk.	Noodzaak invloed leidinggevende Verschraling functie Visie leidinggevende	Ideaalbeeld Behoeftte werknemer
Ja ja dus toch dat menselijke stukje binnen het leiderschap is wel van belang.	Ja ja ja vind ik he, ik denk dat ook andere denken van maakt mij helemaal niet uit maar ik vind dat uh wel van belang.		
Oke	Ja.		
Ja. Zo ja dat is toch uh inderdaad zo'n directeur dat dan dat inderdaad wel de bedoeling dat je dan inderdaad dat leiderschap kunt laten zien maar dat je dat helemaal door voelt in de hele organisatie met zo veel man is toch wel uh	Ja, ja.		
Ja.	Het grappige ook is dat toen zij wegging toen waren er ook tegenstanders he als ik het zo zou moeten definiëren uhm maar na de andere directeuren verlangt iedereen toch wel stiekem een beetje terug naar uh *lacht* naar de eerste.		
Ja	Zo gaat dat natuurlijk ook weer ja.		
Ja dat hoort er dan ook inderdaad bij.	Ja.		
Ja je hebt veel verteld zeg, ja fijn.	Ik hoop dat je d'r wat aan hebt.		
Ja nee ja zeker zeker, heel veel. Je	Ja		

gaf al inderdaad, je begon al een beetje met dat er he vanuit eigen invloed uh he je moet zelf je pad uitstippelen zeg maar en daar zal een leidinggevende meer meewerken dan dan echt een echt een stimulerende rol in hebben. Uh en daarbij gaf je ook aan dat de leidinggevende eigenlijk ook beperkt is in zijn rol in zekere zin in zekere zin			
Ja en dat er uh binnen het instituut toch wel hard gewerkt wordt aan de structuur uh van hoe alles is ingebouwd maar dat dat best wel lastig is en dat je daar geen strategische HR uh persoon bij hebt	*knikt* ja ja		
Uh en je eindigde ook je verhaal inderdaad met dat de directeur uh ook wel zo z'n invloed heeft binnen het instituut.	Ja, ja klopt ja.		
Ja? Nou fijn. Ja dankjewel voor alles delen.	Ja graag gedaan.		

Bijlage 6 Herziend Conceptueel model

In deze bijlage wordt het herziend conceptueel model weergegeven. In dit herziend conceptueel model zijn er enkele wijzigingen doorgevoerd in het kader van de onafhankelijke variabelen naar aanleiding van de narratieve interviews. Deze wijziging is gemaakt doordat blijkt dat niet alleen leidinggevenden een rol spelen bij professionele ontwikkeling van medewerkers, ook andere actoren zoals collega's, eerdere werkgevers, lectors en familie hebben hier een duidelijke rol in.



Figuur 6 Herziend Conceptueel model