

Deconstructie van 'demotie'

Een onderzoek naar
ervaringen van senior managers

Frits Simon et al'

januari 2017

*Opgedragen aan Peter Hilderink,
onze immer kritische en gewetensvolle collega*

Inhoudsopgave

Ter inleiding	4
1. Context	6
2. Onderzoeksopzet	8
3. Resultaten	12
4. Stof tot nadenken	20
Appendix 1: kwaliteit en kwaliteitscriteria voor het onderzoek	22
Appendix 2: informatieve gevolgen van het onderzoek	23
Literatuur en eindnoten	24
Curriculum vitae	26

Voorwoord

Dit rapport doet verslag van een studie naar hoe een aantal directeuren van Zuyd Hogeschool de overgang hebben ervaren van hun directeursfunctie naar een andere functie binnen Zuyd. De aanleidingen voor deze overgang waren divers. Soms was er sprake van een vrijwillige, weloverwogen keuze van de directeur voor een functieverandering, maar ook is er sprake geweest van een door omstandigheden gedwongen afscheid nemen van het directeurschap.

Het onderzoek naar de ervaringen rondom de verandering van functie is bijzonder qua opzet en uitvoering, mede omdat de in het onderzoek betrokken directeuren niet als respondent maar als mede-onderzoeker hebben geparticipeerd in alle fasen van het onderzoekstraject. Voor hen betekende deelname aan het onderzoek dan ook een forse tijdsinvestering, waarvoor waardering op zijn plaats is.

Frits Simon, senior onderzoeker binnen het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, is mede-onderzoeker en de redacteur van dit rapport.

Het rapport geeft een leesbaar maar vooral diepgaand inzicht in de thematiek. Ik beveel u dit rapport van harte aan en hoop dat het bijdraagt aan inzicht in en reflectie op hoe we binnen Zuyd omgaan met transitie in loopbanen.

Dr. Marcel van der Klink
Lector Professionalisering van het Onderwijs

Ter inleiding

Tussen 2000 en 2008 was ik werkzaam als faculteitsdirecteur. Eind 2007 besloot ik dat ik geen nieuwe termijn als faculteitsdirecteur wilde. Ik wilde wat anders. Met dat besluit meldde ik me bij het College van Bestuur (voortaan CVB) en in goed overleg heb ik in 2008 ander werk en een andere, lager ingeschaalde functie gekregen. Formeel gezien maakte ik 'demotie'.

Hoewel mijn 'demotie' voor mij vrijwillig was, hoorde ik in de wandelgangen dingen die suggereerden dat het niet vrijwillig was gegaan. Die riepen bij mij de vraag op wat anderen in min of meer vergelijkbare situaties meemaakten. Toen ik begon te tellen kwam ik op dat moment tot maar liefst zeventien collega's, die op eerdere en latere tijdstippen een 'demotie' als faculteitsdirecteur hadden meegemaakt². Ik werd nieuwsgierig naar wat zij hadden zij meegemaakt. Wat was en zei dat over de praktijk binnen de hogeschool met betrekking tot 'demotie'?

Mijn aanhoudende nieuwsgierigheid maakte dat ik in 2015 besloot een onderzoek te starten naar de ervaringen met 'demotie' onder ex-faculteitsdirecteuren. Uiteindelijk heeft dat onderzoek plaatsgevonden in de periode januari – oktober 2016. Over dit onderzoek leg ik hier verantwoording af. Op de eerste plaats door de context te schetsen waarbinnen 'demoties' plaatsvinden. Op de tweede plaats verantwoord ik de onderzoeksopzet en het verloop van het onderzoek. Op de derde plaats doe ik verslag van de resultaten. Ik doe dit ook namens de mede-onderzoekers binnen dit onderzoek.

Bij de start van het onderzoek werd uitgesproken dat het zichtbaar maken van ervaringen met 'demotie' tot heroverweging van een bestaande praktijk zou kunnen leiden. Met andere woorden: het onderzoek zou aanleiding kunnen geven tot verandering. Een terugblik en stof tot nadenken sluiten daarom dit verslag af³. Een beschouwing vooraf blijkt echter ook noodzakelijk.

Een woord velt voor dat je het weet een oordeel: demotie of 'demotie'?

Demotie kan gemakkelijk worden gezien als een louter procedurele aangelegenheid. Als iets dat zich uit noodzaak voordoet, voorzien van meerdere positieve en negatieve associaties. Andere benamingen voor soortgelijke gebeurtenissen zijn functionele transitie, wisseling van rol, neerwaartse of interne mobiliteit, flexibiliteit, functieverandering of degradatie.

Het woord dat er aan wordt toegekend kleurt de manier waarop er over gesproken kan worden. Daarom werd er door de onderzoekers vooral in het begin van het onderzoek op gelet alle benamingen door elkaar te gebruiken. Het doel was om niet bij voorbaat een bepaalde interpretatie dominant te maken die het onderzoek onbedoeld in een bepaalde richting zou sturen.

De meerduidigheid van het begrip demotie bleef tijdens het onderzoek een rol spelen. Bijvoorbeeld als iemand de eigen verandering in positie onderkende als een functioneel noodzakelijke transitie, maar moeite had met de manier waarop het gebeurde. Na verloop van tijd was iedere onderzoeker doordrongen van de meerduidigheid en werd 'demotie' - maar dan tussen aanhalingstekens - voor het gemak gebruikt. Voor de goede toehoorder was hoorbaar dat ieder het ook uitsprak als 'tussen aanhalingstekens'.

Omdat demotie voor een buitenwacht een herkenbaar woord is dat aanduidt dat er iets in de functie is veranderd, is er pragmatisch voor gekozen dit begrip te gebruiken in dit onderzoeksverslag. Maar 'demotie' staat in deze rapportage tussen aanhalingstekens in de hoop de lezer voortdurend te onderbreken door er op te wijzen dat de discussie over hoe 'demotie' moet worden begrepen niet is beslecht.



1 Context

Bij Zuyd Hogeschool deed en doet zich het nodige voor op het gebied van organisatieontwikkeling. Beleidsmatig gezien gebeurt dit ter wille van verhoogde effectiviteit en efficiency. Oppervlakkig bezien betekent organisatieontwikkeling dat onderdelen van de organisatie opgericht, herschikt of opgeheven worden. Minder direct zichtbaar ontstaan in deze ontwikkelingen patronen van samenwerking, waarin medewerkers onderlinge verhoudingen bevestigen, herschikken en nieuwe tot stand brengen. Er gebeurt wat door en met medewerkers: soms doordat er over medewerkers wordt besloten, soms doordat medewerkers over zichzelf besluiten en soms doordat er niets wordt besloten.

Besluiten hebben gevolgen. Organiseontwikkelingen hebben gevolgen voor loopbanen van medewerkers. Nieuwe functies ontstaan, andere verdwijnen. Zo valt op dat vanaf 2011 organisatieontwikkelingen binnen Zuyd een zichtbare impact hebben gehad op het vlak van management. Het aantal faculteitsdirecteuren is met meer dan de helft teruggebracht (aantal van 20 naar 9), de functie hoofd van dienst is omgezet naar het niveau van directeur (aantal: 7) en er is middenmanagement geïntroduceerd met de komst van teamleiders (aantal ongeveer 75).

Op het niveau van management werden promotie en 'demotie' een zichtbare aangelegenheid. Wie de directeur van een nieuwe faculteit werd, kon dat als een promotie zien. Of anderen konden dat als een promotie zien. Maar wie het niet werd, als een 'demotie'. Iets soortgelijks deed zich voor rond de hoofden van dienst. Wie werd geschikt bevonden voor een directeursfunctie? Wie niet? En met de introductie van de teamleider kwam een grote hoeveelheid managementfuncties beschikbaar, als een mogelijke opstap binnen een carrière.

Vanzelfsprekend was er eerder ook sprake van promotie en 'demotie'. Eerder werden faculteitsdirecteuren en teamleiders (toen: hoofden van opleiding of coördinatoren) benoemd en eerder namen deze om verschillende redenen afscheid van hun functie of taakstelling. Echter, 'demotie' kwam niet eerder voor in deze omvang binnen zo'n korte termijn. Bovendien stroomde er in korte tijd een relatief grote groep van pasbenoemde teamleiders weer uit hun functie (2011 - 2015: > 15%).

Van afstand gezien maakt de relatief grote - al dan niet gedwongen - uitstroom uit een managementfunctie 'demotie' tot een actueel onderwerp voor onderzoek. Allereerst omdat geconstateerd moet worden dat 'demotie' plaatsvindt, maar er binnen de hogeschool geen ander formeel beleid is dan artikel T-7 uit de CAO voor het hoger beroepsonderwijs⁴. Dat artikel regelt alleen iets over een mogelijke pensioenvoorziening. Bij gebrek aan meer beleid is onduidelijk hoe er wordt gehandeld ten aanzien van medewerkers die in deze situatie terecht komen. Mogelijk dat het verschaffen van enig inzicht aanleiding kan zijn voor het ontwikkelen van beleid, zeker wanneer de nodige teamleiders hun functie na een korte periode weer opgeven.

Op de tweede plaats is nieuwsgierigheid naar 'demotie' op zijn plaats omdat binnen de hogeschool 'demoties' ogenschijnlijk geruisloos verlopen, hoewel het om relatief grote aantallen gaat. Het is opvallend dat niemand van degenen die 'demotie' ondergingen met ontslag 'moest', maar een nieuwe functie vond binnen de hogeschool. Dat is eens te meer belangwekkend omdat het bij faculteitsdirecteuren om invloedrijke, de nodige verantwoordelijkheid met zich meedragende en beleidsbepalende functionarissen gaat. In deze functies komen invloed, macht, verantwoordelijkheid en representativiteit samen. Wat gebeurt er wanneer daarin verschuivingen optreden? Wat maakt dat het zo geruisloos gebeurt zoals het gebeurt?

Op de derde plaats is onderzoek naar 'demotie' actueel omdat er tegenwoordig wordt verwacht dat medewerkers flexibel omgaan met transitie in werk. Men wordt geacht als kleine ondernemers van zich zelf transitie juist op te zoeken om *employable* te blijven. Een vraag is of en hoe 'demotie' en flexibiliteit samengaan. Past 'demotie' bij een loopbaan waarin bijvoorbeeld transitievergoedingen een *boundaryless career* moeten normaliseren?

Van nabij bezien is 'demotie' echter iets anders dan een quasi neutrale, functionele transitie. 'Demotie' is geen procedurele of beleidsmatige gebeurtenis, noch een gebeurtenis die als vanzelf past binnen een flexibele loopbaan. Het gaat bij 'demotie' om concrete medewerkers, in concrete situaties, die dingen ervaren, interpreteren en verwerken. Het gaat om medewerkers die betekenis geven aan hun ervaring. Het gaat om medewerkers die een nieuwe verhouding (moeten) aangaan met hun werkomgeving, zoals hun werkomgeving een nieuwe verhouding met hen aangaat.

Nieuwe verhoudingen zijn echter geen vrijblijvende zaken. Ze werken door in hoe en wat er vervolgens gebeurt. Van afstand bezien gaat het misschien om functionele transitie's. Van nabij om gebeurtenissen die gevolgen hebben voor zelfbeleving en identiteit van betrokken medewerkers, en om gevolgen voor samenwerking tussen medewerkers.

Hoewel er formeel geen 'demotie'-beleid is, is dat er in de praktijk natuurlijk wel. Het nabije perspectief bepaalt de aard van dit onderzoek. De frequentie en de geruisloosheid maakten nieuwsgierig naar hoe 'demotie' concreet werd ervaren, wat deze ervaring deed en doet met betrokkenen en hoe het kleur gaf en geeft aan de verhouding met hun werkomgeving. Ervaringen die veelal niet zichtbaar zijn noch zichtbaar worden gemaakt.

Deconstructie van 'demotie'

De bestaande, niet-formele praktijk zal een gezicht krijgen aan de hand van ervaringen van enkele betrokkenen zelf. Dit nabije perspectief verschaft ook de titel van dit onderzoek. De geruisloosheid en de geringe zichtbaarheid van de ervaringen met 'demotie' worden doorbroken en de verschillende ervaringen worden in kaart gebracht. Voor de onderzoekers betekende dat dat ze hun ervaringen als het ware uit elkaar haalden – deconstrueerden – om ze daarna opnieuw van betekenis te voorzien.

2 Onderzoeksofzet

Het vertrekpunt binnen het onderzoek zijn de ervaringen met 'demotie' van de betrokkenen zelf. Dat wil zeggen dat met en door ex-faculteitsdirecteuren wordt onderzocht hoe zij hun 'demotie' hebben ervaren. Dat gebeurt op basis van een collaboratieve auto-etnografische methode (voortaan CAE). CAE is een manier van onderzoek die wederopbouw van ervaringen mogelijk maakt, die het uitgangspunt van onderzoek in de concrete ervaring zoekt en die het mogelijk maakt om een zichzelf-organiserende praktijk te onderzoeken. CAE sluit aan bij een etnografische, naturalistische onderzoekbenadering (Beuving & Vries, 2014; Brinkmann, 2012; O'Reilly, 2009).

CAE is een manier van onderzoek doen waarin direct betrokkenen als onderzoekers in een gezamenlijke inspanning proberen te begrijpen en te reflecteren op een ervaring die zij min of meer delen. Uitgangspunt zijn herinneringen, zelf- en gezamenlijke analyse en reflectie. Wat overeenkomt en wat verschillend is, wordt in een intellectuele en emotionele worsteling in relatie gebracht met de context (Chang, Ngunjiri, & Hernandez, 2013). De bedoeling is dat ervaringen binnen een bepaalde setting reflectief worden gemaakt. Voorbeelden van CAE zijn publicaties over ervaringen in loopbaanontwikkeling en leiderschap als lid van minderheidsgroepen. (Chang, 2013; Chang et al., 2013; Hernandez, Ngunjiri, & Chang, 2014).

CAE wordt gedaan in vier fasen: het schrijven van narratieve verslagen als basis van het onderzoek, het met elkaar thematiseren en vervolgens uitdiepen van de ervaringen en het gezamenlijk opstellen van de rapportage⁵. Binnen CAE werken de onderzoekers de vier fasen van het onderzoek zelf uit. Ik heb meegedaan in het onderzoek vanuit mijn ervaring met mijn 'demotie'.

Daarnaast heb ik in een dubbelrol als facilitator van de groep opgetreden. Verslaglegging, technische en inhoudelijke voorbereiding van bijeenkomsten gebeurden door mij op basis van resultaat en afspraken. Het onderzoeksverslag is in nauwe afstemming met de andere onderzoekers door mij geschreven. Een vergelijkende literatuurstudie zal ik te zijner tijd voor mijn rekening nemen. Deze literatuurstudie heeft als doel om de onderzoeksresultaten in een bredere context te kunnen interpreteren, mede met het oog op eventuele publicaties.

2.1

Methodische overwegingen, startpunten en concrete uitwerkingen

Binnen CAE is een aantal methodische overwegingen aan de orde. In een aantal daarvan kan slechts tijdens het onderzoek door de onderzoekers worden voorzien. Ik beschrijf wat bij de start van het onderzoek werd overwogen, tot welke startpunten dat heeft geleid en hoe dat in het onderzoek verder vorm heeft gekregen.

Voorwerk

Voorafgaand aan de start van het onderzoek heb ik het onderzoeksvoorstel besproken met Marcel van der Klink, lector Professionalisering van het Onderwijs. Formeel omdat hij verantwoordelijk is voor het onderzoeksbeleid van het lectoraat. Inhoudelijk met het verzoek om suggesties.

Vervolgens heb ik mijn idee voor het onderzoek besproken met Karel van Rosmalen, voorzitter van het CVB. Allereerst omdat de voorzitter van het CVB verantwoordelijk is voor 'demotie' en het onderzoek zijn handelen (of dat van zijn voorganger) betreft. Instemming voor het onderzoek was mede van hem afhankelijk. Op de tweede plaats is het onderzoek met de voorzitter van het CVB besproken om afspraken te maken over mogelijk ongewenste gevolgen van het onderzoek. Betrokkenen – inclusief de voorzitter zelf – zouden kwetsbaar kunnen worden vanwege de persoonlijke invalshoek van het onderzoek. Vastgelegd werd dat de doelstelling van het onderzoek een reconstructie van ervaringen zou zijn en niet bedoeld was om op enigerlei wijze op genomen besluiten terug te komen. Verder dat het onderzoek op geen enkele wijze nadelige gevolgen zou mogen hebben voor de personen in kwestie. Bovendien mocht er tijdens het onderzoek blijken dat iemand van de betrokkenen alsnog met de voorzitter een aantal zaken wilde bespreken, dan zou deze daartoe graag bereid zijn.

Paul Stallenberg, directeur HR werd op de hoogte gesteld van het onderzoek, omdat het zijn beleidsterrein betreft. Bovendien adviseert hij de voorzitter in voorkomende gevallen, wat betekent dat zijn perspectief op 'demotie' betekenis heeft voor wat er gebeurt in concrete gevallen. Een bijzondere rol in dit onderzoek werd Karel van Rosma-

len en Paul Stallenberg toegedicht. Hen werd gevraagd om op enig moment hun medewerking te verlenen aan het onderzoek. Inzet was hen uit te nodigen te reflecteren op onderzoeksresultaten. Tijdstip en inhoud van de vraag zouden worden bepaald door de onderzoekers tijdens het onderzoek, omdat iedereen onderkende dat het onderzoek privacygevoelig zou zijn. Daarmee zouden beiden geen onderzoeker worden in de betekenis van het delen van hun ervaringen met 'demotie', maar zouden ze wel in het onderzoek worden opgenomen door de vraag om te reageren op de bevindingen. Hun bijdrage was bedoeld als een overall-reflectie op de verschillende ervaringen, mede om na te gaan of dit soort onderzoek gevolgen kan hebben voor een bestaande praktijk. Beiden stemden toe om hieraan mee te werken.

De onderzoeksgroep – de onderzoekers

Van de zeventien collega's die eerder en later dan ik een 'demotie' als faculteitsdirecteur hadden meegemaakt werkten er eind 2015 nog elf bij Zuyd (inclusief 1 extern gedetacheerde collega en ik). Om redenen van bereikbaarheid besloot ik deze elf te vragen mee te werken aan het onderzoek. Dat deed ik door een persoonlijke afspraak te maken en toe te lichten wat ik voor ogen had. Ik legde uit hoe het onderzoek min of meer georganiseerd zou worden en wees ieder nadrukkelijk erop dat ze mede-onderzoeker zouden worden.

Uiteindelijk zeiden 6 (buiten mezelf) van deze groep toe mee te werken aan het onderzoek. Drie deden niet mee omdat ze niet opnieuw bezig wilden zijn met hun 'demotie'. Een collega deed niet mee om onbekende redenen.

Degenen die mee hebben gedaan aan het onderzoek kennen elkaar en hebben elkaar meegemaakt als faculteitsdirecteur. Dat bleek een basis voor vertrouwen én voorbehoud te geven. Doordat de 'demoties' op uiteenlopende tijdstippen hebben plaatsgevonden bestonden er in het verleden ook onderlinge, functionele afhankelijkheden. X was op enig moment medebepalend wat voor Y aan de orde was bij de 'demotie'. Daarom gaven sommigen aan dat deze afhankelijkheid belemmerend zou kunnen werken, of dat het onwenselijk was om dit onderzoek samen met een bepaald persoon te doen.

Om deze reden en om praktische redenen zijn er twee groepen van 4 ex-faculteitsdirecteuren gevormd (ik deed aan beide groepen mee), die als aparte groep het CAE-avontuur aangingen.

Er waren geen beloningen of andere vormen van compensatie aan de orde. Onderzoekers deden mee in werk en privé-tijd. Het idee om potentieel 'demotie' voor teamleiders te vergemakkelijken motiveerde sommigen, naast de mogelijkheid om een keer in een vertrouwde omgeving te reflecteren op de ondervonden 'demotie'.

Afspraken over communicatie en ethiek

Auto-etnografisch onderzoek vraagt extra aandacht voor ethische aspecten van onderzoek (Holman Jones, Adams, & Ellis, 2013). De herkenbaarheid en daarmee de kwetsbaarheid van deelnemers aan deze vorm van onderzoek is groot. Daarom is een aantal zaken nadrukkelijk aan de orde. Op de eerste plaats werd elke potentiële deelnemer zo goed mogelijk geïnformeerd over de bedoeling en het verloop van het onderzoek, en hem expliciet om instemming gevraagd om deel te nemen (*informed consent*). Op de tweede plaats werd afgesproken dat elke deelnemer op elk moment zijn deelname zou kunnen beëindigen. Daarnaast kan elke deelnemer mee besluiten hoe daarover gerapporteerd zal worden (*process consent*). Op de derde plaats is overeengekomen dat er door de deelnemers zal worden bepaald hoe en wat er wordt gepresenteerd over het onderzoek, waarbij anonimiseren van deelnemers uitgangspunt is. Voorzien werd dat anonimiseren binnen de organisatie vrijwel onmogelijk zou zijn, daarbuiten ligt het anders. Iedere deelnemer kreeg een veto met betrekking tot presentatie van bepaalde resultaten. Afspraak werd dat er gedurende het onderzoek niets naar buiten werd gebracht zonder toestemming van de onderzoekers (*result consent*). Het volgende maakt duidelijk hoe deze afspraken tijdens het onderzoek uitpakten.

- Elke deelnemer wordt gezien als onderzoeker of mede-onderzoeker; er zal verder geen sprake meer zijn van 'deelnemer(s)'.
- Buiten de onderzoekers om weet niemand wie er deelneemt aan het onderzoek. Bovendien werd met instemming pas halverwege het onderzoek over en weer bekend wie er in de twee groepen zaten.
- Over mijn voorstel om voor het zorgvuldig bijhouden van de diverse gesprekken de gesprekken binnen de twee groepen op te nemen en vervolgens door iemand buiten de hogeschool te laten transcriberen, werd besloten dat dit vanwege van privacy onwenselijk was.
- Het verzorgen van een presentatie over de tussentijdse resultaten van dit onderzoek op de Complexity and Management Conference (11 juni 2016, Hertfordshire UK) werd vooraf door alle onderzoekers geaccordeerd.
- Een tussentijds verzoek van de voorzitter van het CVB om een advies over 'demotie' naar aanleiding van het onderzoek, werd door een groep ondersteund door het opstellen van zeer algemene adviezen op basis van hun ervaringen. De andere groep vond dit te vroeg en werkte er niet aan mee.
- Bij het afronden van het onderzoek (zie 2.2) werden nog een aantal voorzorgsmaatregelen getroffen om een goede anonimiteit van de onderzoekers te organiseren.

Kritisch klankbord

In wetenschappelijk onderzoek is het gebruikelijk om voor een onderzoek een kritisch klankbord te formeren. Het doel daarvan is om gebruik te maken van bepaalde expertise ter verbetering van het onderzoek en om blinde vlekken van de onderzoeker te voorkomen. Voor dit onderzoek is in beginsel de volgende klankbord geformeerd. De leden werden of worden op een verschillend tijdstip wijze geconsulteerd.

Prof. dr. Thijs Homan (OU)

Bij het opstellen van de onderzoeksopzet werd Thijs Homan gevraagd om zijn advies te geven. Hij is gevraagd omdat het onderzoek een reconstructie betreft van een praktijk rondom 'demotie' die al doende tot stand is gekomen. Wat en hoe deze praktijk ontstond kan verklaard worden vanuit een complexiteitsbenadering. Thijs Homans onderzoek beweegt zich op het vlak van complexiteitsbenaderingen van organisaties.

Homan adviseerde om in het onderzoek de nadruk te leggen op hoe patronen met betrekking tot 'demotie' ontstaan, niet om patronen te beschrijven. Daarnaast om iedere onderzoeker enige instructie te geven over het schrijven van narratieve verslagen. Verder veronderstelde hij dat het onderzoek waarschijnlijk iets zal doen met betrokkenen en dat dit ook aan de orde zou kunnen worden gesteld. Er zou helder moeten zijn waartoe het onderzoek dient.

Dr. Jol Stoffers, lector Employability (Zuyd Hogeschool)

Het onderzoek van het lectoraat Employability richt zich op de verbetering van duurzaam inzetbaar werkvermogen van medewerkers en de relevante factoren die daaraan kunnen bijdragen. Gelet op de HR-dimensies van 'demotie' lag het voor de hand om Jol Stoffers bij het onderzoek te betrekken.

Het onderzoeksvoorstel is met hem besproken. Hij heeft toegezegd om op verzoek mee te denken over het onderzoek en de resultaten.

Karel van Rosmalen, voorzitter CVB (Zuyd Hogeschool)

Paul Stallenberg, directeur HR (Zuyd Hogeschool)

Zoals gemeld werd Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg gevraagd om op enig moment hun medewerking te verlenen door te reflecteren op het onderzoek. Daarmee krijgen ze een dubbelrol, omdat ze ook betrokkene zijn in het onderzoek.

Leden lectoraat Professionalisering van het Onderwijs

De leden van het lectoraat worden gevraagd te zijner tijd te reflecteren op onderzoeksopzet en resultaten.

Prof. dr. ██████████ (als mogelijkheid genoemd⁶).

2.2

Verloop van het onderzoek op hoofdlijnen

Elke groep is 6 keer bij elkaar geweest, in totaal tussen de 22 tot 24 uur gedurende de periode januari – juni 2016. In dit tijdsbestek heeft elke onderzoeker een narratief verslag over zijn 'demotie' geschreven en bijgesteld vooral naar aanleiding van de eerste twee bijeenkomsten. Daarnaast zijn in twee daaropvolgende bijeenkomsten binnen elke groep op basis van de narratieve verslagen thema's benoemd met betrekking tot 'demotie'. In de daaropvolgende twee bijeenkomsten werden deze thema's uitgediept.

Verslaglegging, technische en inhoudelijk voorbereiding van bijeenkomsten gebeurden door mij. In de weergave van de onderzoeksbevindingen zal duidelijk worden wat dit opleverde.

Ter ondersteuning van het schrijven van een narratief verslag werd verwezen naar een tweetal instructievideo's op YouTube⁷.

In de praktijk betekenden de gemaakte afspraken dat een bijeenkomst verplaatst werd toen een van de onderzoekers onverwacht niet kon. 'Drukke agenda's' impliceerden dat de zes gehouden bijeenkomsten zich hebben uitgestrekt over zes maanden.

Daarnaast ontstond in beide groepen duidelijkheid over de inbreng van Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg. Zij zouden op enig moment de gelegenheid krijgen kennis te nemen van en te reageren op de onderzoeksbevindingen. Daaraan voorafgaand is hun gevraagd om op papier te zetten hoe in hun ogen hun 'demotie'-beleid of praktijk er uit ziet. Dit is gedaan om te voorkomen dat beiden achteraf hun 'demotie'-beleid defensief zouden articuleren op basis van de onderzoeksbevindingen.

Het gegeven dat ik aan beide groepen deelnam, dat ik tevens de facilitator van het onderzoek ben en bovendien bekend ben met een complexiteitsperspectief op organisatie en management, maakt dat ik vier maal aanwezig ben in dit onderzoek. Dit heeft voor zover mij bekend geen inhoudelijke moeilijkheden opgeleverd in het onderzoek. Aan beide groepen heb ik hetzelfde narratieve verslag en dezelfde bijstellingen gegeven en besproken. Daarin heb ik geen onderscheid gemaakt. Dat heeft wat mij betreft verwarring voorkomen, anders waren er min of meer twee verschillende personen aanwezig geweest in het onderzoek. Als facilitator heb ik mij - zoals ook verwacht en verondersteld door de andere onderzoekers - dienend opgesteld: wel voorstellen voor het vervolg gedaan, maar alleen op basis van instemming dingen georganiseerd. De interpretatie van het onderzoek in termen van complexiteit zal pas achteraf gebeuren.

Het opstellen van de narratieve verslagen, thematisering en verdieping zijn door de onderzoekers gedaan. Uiteindelijk werden de volgende afspraken gemaakt:

1. Ik werk de narratieve verslagen, thema's en reflecties uit tot een rijke rapportage per groep;
2. Ik leg deze rijke rapportage voor aan ieder lid van de groep met een verzoek tot correctie, aanvulling en verbijzondering;
3. Er wordt beslist of een gezamenlijke bijeenkomst gewenst wordt - één daarvoor uitgesproken wens is voldoende - om de rapportages te bespreken en te verdiepen;
4. De rijke rapportages van beide groepen (incl. de reacties van Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg) worden door mij gesynthetiseerd en weer voorgelegd aan iedereen.

5. Indien deze finale rapportage akkoord wordt bevonden worden er afspraken gemaakt over presentatie van de resultaten. Duidelijk is dat er wel goede afspraken met betrekking tot anonimiseren en privacy nodig zijn.

Het idee was dat tussen stap 4 en 5 een definitieve versie zou worden opgesteld waarin alle inbreng verwerkt zou zijn. Dat zou ook opnieuw de inbreng van Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg vragen. Daarover zouden nog afspraken gemaakt worden.

- De oplevering van de rijke rapportage riep bij een groep twijfel op over de concretisering van dit laatste voorstellen. Vooral de directe herkenbaarheid van de verschillende onderzoekers riep zorgen op, omdat deze herkenbaarheid zou leiden tot een onbedoelde interventie in de bestaande werkrelaties. Het verder anonimiseren van de tekst zou dit niet verhinderen. Deze onbedoelde interventies werden onwenselijk gevonden, omdat men van mening was dat als iemand dat doel had gehad, hij zelf al eerder actie had ondernomen. De afspraak werd gemaakt dat ik een geanonimiseerde synthese van rijke rapportages zal schrijven, die na instemming, voor verdere reacties kan worden voorgelegd aan Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg, en ter lezing beschikbaar komt aan derden zoals de leden van het klankbord en Marcel v.d. Klink (lector).
- Ik heb vervolgens eenzijdig besloten dit voor beide groepen te laten gelden, om een gelijkwaardige verwerking van de onderzoeksresultaten mogelijk te maken. Wat het zwaarste weegt is doorslaggevend, heb ik daarbij als uitgangspunt gehanteerd. Zij het met de toezegging n.a.v. een reactie uit de andere groep dat het geen abstracte en nietszeggende rapportage mocht worden. Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg zijn op de hoogte gebracht van het uiteindelijke besluit over de manier waarop ze in het onderzoek werden betrokken.
- Strikt genomen veranderde het uiteindelijke besluit niets aan de doelstelling van het onderzoek, namelijk om van nabij te achterhalen wat 'demotie' voor gevolgen heeft gehad. De eerder voorziene reacties van Karel van Rosmalen en Paul Stallenberg komen nu een ronde in het onderzoek later dan oorspronkelijk gedacht. Het gaat bij deze reacties op het onderzoek een mogelijk katalyserende werking van onderzoek (Anderson & Herr, 1999), waardoor er mogelijk energie ontstaat om iets aan de bestaande praktijk met betrekking tot 'demotie' iets te veranderen. Het onderzoek is niet bedoeld om 'meer waarheid te achterhalen', om 'alsnog verhaal te halen' of om 'zich te rechtvaardigen'. Ter herinnering: een belangrijk motief bij de meeste onderzoekers is om met dit onderzoek mogelijk iets voor de teamleiders te betekenen.
- De geanonimiseerde synthese (incl. inleiding, context en onderzoeksopzet) is aan alle onderzoekers voorgelegd met de vraag of zij zich in deze versie konden vinden, aangevuld met een vraag wat de rapportage aan stof tot nadenken bood. Op enkele taalkundige en inhoudelijke details na gingen alle onderzoekers akkoord met de uiteindelijke synthese. Het anonimiseren werd geslaagd bevonden, soms zo adequaat dat sommigen moeite hadden de eigen positie terug te vinden. Op de vraag naar stof tot nadenken werd door 3 onderzoekers gereageerd. De details hebben nog tot enkele kleine wijzigingen in de tekst geleid. Wat stof tot nadenken opleverde zal aan de rapportage worden toegevoegd nadat deze aan Paul Stallenberg en Karel van Rosmalen is voorgelegd. De reacties van de onderzoekers op elkaars thema's worden eveneens in een later stadium meegenomen.
- Op mijn verzoek om deze rapportage in het kader van een wetenschapsfilosofische discussie voor te leggen aan een collega elders in het land, werd door alle onderzoekers positief gereageerd. Daarbij zorg ik ervoor dat deze rapportage niet verder wordt verspreid.

In het navolgende hoofdstuk is de synthese van de rijke rapportages aan te treffen, waarbij naar maximale anonimiteit is gestreefd, met borging van gewenst inzicht in de rijkdom van de ervaring.

3 Resultaten

Het meest interessant aan een onderzoek worden door- gaans de resultaten gevonden, hoewel het proces van dit onderzoek zeker de moeite waard is geweest. Op het proces wordt in een latere fase nog teruggekomen. In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. Allereerst wordt toegelicht wat er – in overleg met en akkoord van de mede-onderzoekers - gedaan is om de anonimiteit van de onderzoekers maximaal te garanderen. Vervolgens wordt ingegaan op verschillende aanleidingen die er voor 'demotie' zijn geweest en zoals die door de onderzoekers zijn gearticuleerd. Daarna worden 8 thema's uitgeschreven, die in het onderzoek zijn benoemd. Gevolgtrekkingen op basis van dit onderzoek zijn onderwerp van een volgend hoofdstuk.

3.1 Het respecteren van anonimiteit

Het schrijven van de gewenste synthese van bevindingen is een verhaal apart omdat ze voldoende herkenbaarheid op moet leveren en tegelijkertijd de nodige anonimiteit moet garanderen. Wat ik moest doen heb ik opgevat als de noodzaak om een samenhang te voorkomen die tot concrete personen zou leiden. Daartoe heb ik het volgende gedaan:

- alle onderzoekers worden in de hij-vorm aangeduid;
- persoonlijke of scherpe opmerkingen die zeer gemakkelijk tot herkenbaarheid zouden leiden zijn afgezwakt in de teksten. Hoewel duidelijk is dat ervaringen ook samenhangen met hoe iemand qua persoonlijkheid 'in elkaar steekt', en hoewel niet elke onderzoeker dezelfde moeite heeft met eventuele herkenbaarheid heb ik besloten om anonimiteit ook op deze manier te borgen. Ik wil het risico niet nemen door er verschillend mee om te gaan dat andere onderzoekers herkend worden en heb ik in voorkomende gevallen die uitspraak geherformuleerd;
- de door de groepen onderscheiden thema's zijn niet per groep geordend maar voor zover mogelijk in een min of meer logisch verband gebracht. Waar ik inhoudelijke samenhang zag tussen de verschillende thema's heb ik deze aangebracht. Deze samenhang heeft in elk geval de volgorde van presentatie bepaald;
- om de gewenste verwarring groter te maken heb ik onder sommige thema's ook voorbeelden uit de andere groep gebruikt, overigens alleen waar dit inhoudelijk correspondeerde met het thema. Daarmee is iets van de samenhang per groep gereduceerd, echter iets gewonnen aan verbinding van bevindingen;

- om te voorkomen dat samenhang in uitspraken en gebeurtenissen gekoppeld kunnen worden aan één persoon, heb ik waar personen optreden in dit verslag, de personen doorgenummerd. Ze worden anoniem als P's gepresenteerd. P1 komt slechts een maal voor, net zoals P2 etc. zodat de P's niet te herleiden zijn tot een en dezelfde persoon. Twee maal staat een P ook voor de ervaring van meerdere onderzoekers omdat deze ervaring vergelijkbaar was;
- er is geen globale typering opgenomen van de faculteitsdirecteuren naar bijvoorbeeld aantal dienstjaren, aantal jaren in functie of leeftijd. Het enige wat evident is, is dat alle onderzoekers een aantal jaren als faculteitsdirecteur werkzaam zijn geweest. Deze typering bleek ook niet nodig omdat deze categorieën geen rol bleken te spelen in dit onderzoek.

Ondanks deze voorzorgsmaatregelen ten behoeve van de anonimiteit realiseer ik me dat voor zeer direct betrokkenen, personen herkenbaar zullen zijn. Op zijn minst ben ik dit al, omdat onvermijdelijk is dat ik als de auteur en mede-onderzoeker herkenbaar ben. Ik heb er eerder op gewezen dat onderzoek niet alleen een zaak is van de onderzoeker, maar dat ook van de lezer de nodige verantwoordelijkheid wordt verwacht bij het omgaan met onderzoeksresultaten (Simon, 2015). Bij dezen de uitnodiging daarvoor!

3.2 Korte typering aanleidingen tot 'demotie'

Er is beschreven dat binnen Zuyd Hogeschool nogal wat organisatieontwikkelingen aan de orde zijn en deze 'demotie' prominent op de agenda hebben gezet. Er is gesteld deze gebeurtenissen niet worden benaderd als onvermijdelijke functionele transities, maar als betekenisvolle gebeurtenissen in iemands loopbaan. Reflectie op de verschillende 'demoties' leidde tot het articuleren van een drietal begrippen over de aanleiding van demotie. Deze begrippen bevinden zich in het randgebied van de eigen ervaring met 'demotie', doordat de onderzoekers interpreteren wat zich binnen de hogeschool in relatie met henzelf afspeelt. Ze helpen om de eigen ervaring in de bredere context van de hogeschool te plaatsen. Het betreft de begrippen 'reorganisatie', 'uitsluiting' en 'eigen keuze', die gaandeweg ontwikkeld werden om de context van de 'demotie' van kleur te voorzien. In de verschillende 'demoties' spelen deze begrippen een rol en kleuren als zodanig de invulling van de thema's. Voor een goed begrip van wat er gebeurde is dit belangrijk, maar de aanleiding

van 'demotie' bleek niet de al bepalende rol te spelen in de ervaring zoals aangeduid met de onderscheiden thema's. Belangrijker bleek de manier waarop 'in de organisatie' werd omgegaan met de 'demotie'.

Reorganisatie?

De nodige 'demoties' vonden plaats in samenhang met de veranderingen in de structuur van de faculteiten binnen de hogeschool. Er vonden herstructureringen plaats: relatief kleine faculteiten fuseerden, bij een van de laatste reorganisaties werd het aantal faculteiten van 20 naar 10, later 9 terugbracht. In het voor de nieuwe faculteiten bepaalde managementmodel was plaats voor één faculteitsdirecteur, met als vanzelfsprekende uitkomst dat er voor een aantal zittende faculteitsdirecteuren de benoeming als faculteitsdirecteur moest eindigen.

Er werd echter in de hogeschool niet gesproken over een reorganisatie, maar over herschikking van faculteiten. Sommige onderzoekers vermoedden dat dit gebeurde omdat een reorganisatie cf. cao procedureel zou moeten worden afgewerkt en bijvoorbeeld tot een sociaal plan had moeten leiden waardoor er allerlei verplichtingen zouden ontstaan met betrekking tot herplaatsing en benoemingsvolgorde van medewerkers. Sommigen veronderstelden dat de keuze voor 'herschikking' meer handelingsvrijheid opleverde bij benoemingen in de nieuwe functies van de faculteitsdirecteuren.

De keuze voor één faculteitsdirecteur en voor 'herschikking' als strategische keuzes vooraf maakt duidelijk dat de 'demoties' op hogeschoolniveau geen neutrale gebeurtenissen waren. De gemaakte keuzes vormden een kader waarbinnen sommige medewerkers faculteitsdirecteuren bleven en anderen niet. De gecreëerde handelingsvrijheid liet sommigen vermoeden dat er vooraf al voorkeuren bestonden voor wie wel en niet tot faculteitsdirecteur benoemd zou worden.

Aan bepaalde 'demoties' kleefde daarom een oordeel over het persoonlijk functioneren van iemand, maar het articuleren daarvan werd (grotendeels) vermeden. Met andere woorden, het gegeven dat er een reorganisatie plaatsvond die geen reorganisatie mocht heten, maakte al dat een 'demotie' soms niet beleefd werd als noodzakelijke gebeurtenis, maar als een politiek spel waarin voorkeuren gemaskeerd werden.

Eigen keuze?

Iemand kan op eigen initiatief kiezen voor 'demotie'. Het verwoorden van 'demotie' als een eigen keuze suggereert echter dat keuzes niet binnen een context gemaakt worden. Onwillekeurig kan worden gesuggereerd dat het een puur persoonlijke afweging is van iemand om de functie van faculteitsdirecteur op te geven en daarvoor in plaats genoeg te nemen met een lager betaalde en/of lagere hiërarchische functie. In het geval van een eigen keuze voor 'demotie' spelen er echter aanleidingen in de werkomgeving, die de persoonlijke afweging tot 'demotie' in verschillende mate beïnvloeden. Verminderde affiniteit met de gewenste taakopvatting voor managers, of voor het gevoerde beleid kunnen bijvoorbeeld aanleiding zijn. Of

opzien tegen de zwaarte van de nieuwe klus. Maar ook privéomstandigheden die onverwachts een zware wissel trekken. Van een 'eigen keuze' met een suggestie van een contextvrije beslissing is eigenlijk geen sprake. Het gegeven dat de 'demotie' wordt verwoord als een eigen keuze heeft wel gevolgen voor de persoonlijke beleving en positionering ervan.

Uitsluiting!

Uitsluiting is een beladen term. Deze wijst op de manier waarop 'demotie' in de praktijk gevolgen kan hebben. Namelijk als een gebeurtenis waarin wordt ervaren dat men er niet meer toe doet voor collega's bij besluitvorming waarbij men eerder wel betrokken was. En dat er behoorlijk negatief wordt geoordeeld, zonder dat dit expliciet werd gemaakt in relatie met de 'demotie'. De ervaring van uitsluiting zegt iets over het ervaren handelen van collega's op verschillend niveau in de omgeving van iemand die 'demotie' meemaakt. Deze ervaring geldt niet voor alle onderzoekers en dan nog in sterk wisselende mate.

3.3

Introductie op de thema's

Er kwam in het onderzoek een aantal thema's 'bovendrijven'. Bovendrijven wil zeggen dat de thema's bij de onderlinge bespreking en verdere doordenking van de narratieve verslagen naar voren kwamen als een verbindende interpretatie van de verschillende ervaringen, zonder dat de verschillen daarmee verdwenen. Dat moet in de gedetailleerde uitwerking ervan ook zichtbaar worden.

In willekeurige volgorde kwamen de onderzoekers tot de thema's 'zichzelf organiserende processen van collaboratie', 'een vertaalslag met verlorenheid', 'harrewarren', 'cynisme en onthechting', 'innerlijke meerstemmigheid', 'schone schijn', 'verandering van invloed en erkenning' en "'directeur zijn' is ook niet alles'.

De benaming van sommige thema's mag in eerste instantie bevreemding opwekken, maar in de toelichting en uitwerking van de verschillende thema's zal naar verwachting duidelijk worden waarom de gebruikte benamingen voor de hand liggen. Vooruitlopend daarop, ze duiden op een aantal ongebruikelijke inzichten in wat er gebeurt als er 'demotie' aan de orde is.

3.4

Thema 1: Zichzelf organiserende processen van collaboratie

Als iemand al van mening was dat de ontwikkelingen binnen de hogeschool, dan wel meer in het bijzonder rondom wat er gebeurt met faculteitsdirecteuren, logische en min of meer overzichtelijk processen zijn, dan wijzen de ervaringen anders uit. Er gebeurt op vele momenten door en met verschillende betrokkenen van alles, maar het wordt niet ervaren als een proces waaruit samenhangende sturing blijkt. Er wordt door allerlei betrokkenen vanuit eigen perspectieven en belangen gestuurd en met elkaar

onderhandeld over de situatie. Uitkomsten blijven ongewis, deels worden ze voorvoeld en toch blijken ze niet te voorzien, of iemand te overvallen. Ook voor iemand zelf, terwijl men meedoet.

Dat gevoel, de ervaring dat men participeert in processen met belangrijke consequenties - voor iemand zelf en anderen - en tegelijkertijd de uitkomst ervan niet kan voorzien, laat staan bepalen, gaf voeding aan dit thema. Er wordt mee uitgedrukt dat inclusief het eigen handelen zich iets afspeelt dat meer is dan de enkelvoudige handelingen van alle betrokkenen, met consequenties voor ieder zelf en voor anderen, maar niet zoals gewild of bedacht. Zichzelf organiserende processen hebben iets ongrijpbaars terwijl iedere betrokkene wel van invloed is op wat zich voordoet. Er gebeurt wat, dat zich vertoont in concrete uitkomsten.

Het woord 'collaboratie' brengt een eigen spanning met zich mee. Strikt genomen betekent het samenwerking, maar in WOII kreeg het een negatieve associatie van samenwerking met de vijand. Collaboratie krijgt in dit verband dan de lading van meewerken aan iets wat tegen of louter in iemands eigen belang is, het brengt echter een ervaring van zelfverraad met zich mee.

Dit thema werd geassocieerd met zich voegen, meegaan, meebuigen, aanpassen, voldoen aan zich zelf vervullende verwachtingen, vast- en aanplakken, ervaring van onveiligheid en sociale besmetting. Het zijn uitdrukkingen die zelforganisatie en collaboratie van inhoud voorzagen.

Voor alle duidelijkheid: het gaat binnen dit thema niet over ervaren onrecht of sterk emotionele reacties op de 'demotie'. Het gaat binnen dit thema over de verbazing over hoe zich iets voltrekt waaraan men meewerkt en er iets uitkomt dat men anders had willen zien.

Onderkend werd dat als iemand op deze manier naar zich zelf kijkt zijn eigenwaarde onder druk komt te staan, maar dat men tegelijkertijd onderkent dat er geen sprake is van eenvoudige bestuurlijke of manageriale overmacht. Zowel het perspectief op de eigen identiteit als die van een organisatie stemden tot nadenken door er vanuit een zichzelf organiserend én collaboratief perspectief naar te kijken.

Bij reorganisaties was 'demotie' direct aan de orde. Onder meer de wijze waarop benoeming van de nieuwe faculteitsdirecteur werd gedacht, had gevolgen voor hoe de 'demotie' werd ervaren als iets waaraan men meewerkte en tegelijkertijd op de een of andere manier buitenspel werd gezet.

P1 maakte mee dat hij vol vertrouwen meewerkte aan ontwikkelingen binnen de organisatie, maar zijn positie nogal abrupt verschoof. Hij ervoer dat hij zich van het ene moment op het andere moment in een neerwaartse spiraal bevond toen alle hoofden van collega's zich letterlijk van hem afwendden toen hij de benoemde faculteitsdirecteur introduceerde. Hij stond er letterlijk verloren bij. Het was het begin van een merkwaardig proces, waarin hij langzamerhand buitenspel kwam te staan en tot zijn eigen verbazing zich enkele maanden later terugvond buiten de

faculteit, belast met ongedefinieerde ad-hoc taakstellingen. Hij omschrijft deze ervaring als het worden van een *freischwebender Fremdkörper*, zowel in de nieuwe taakstelling als in de wijze waarop zijn verbinding met zijn eerdere professionele taakstelling en werkterrein werd verbroken.

P2 had een met P1 gedeelde ervaring, althans voor zover het medewerking betreft en dan teleurgesteld worden. Tijdens de reorganisatie bevond hij zich voortdurend in een spagaat. Een spagaat die voortkwam doordat enerzijds met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid bij voorbaat vaststond wie er als faculteitsdirecteur zou worden benoemd, anderzijds doordat de formele ontkenning daarvan het loyaal meedenken over alle veranderingen mogelijk maakte. Hoewel P2 wist dat zijn kansen op een benoeming klein(er) waren - het soms ook te berde bracht in diverse gesprekken - was het een merkwaardige ervaring om lange tijd net te doen alsof, en mee te werken tegen de eigen wensen in.

P3's nieuwe functie moest zich na zijn 'demotie' nog uitkristalliseren. Iets dat vanuit zijn nieuwe leidinggevende als vanuit hemzelf moest gebeuren. Dat onbestemde maakte dat hij zich - deels op eigen initiatief - tot projectmanager liet benoemen, terwijl hij behoorlijk twijfelde over de doelstellingen en haalbaarheid van het programma. Die twijfel was indertijd ook voelbaar, maar verhinderde niet dat hij uitvoering gaf aan het programma.

Zichzelf organiserende processen van collaboratie drukken een wat bijzondere zelfervaring uit, waarin men meer meegaat dan men zelf wil, ondanks of juist door de ervaren gevoelens van onzekerheid, pijn en onrecht. Voor de onderzoekers als oud-leidinggevendens gaf dit een aparte dimensie aan de eigen ervaring, omdat deze in hun eerdere managementrol moeilijke beslissingen namen over collega's. Aan de andere kant van de tafel konden zij zich - ondanks de eigen teleurstelling - de onvermijdelijkheid van een dergelijke beslissing voorstellen. 'Demotie' voor oud-leidinggevendens is daarom alsof men door twee brillen tegelijkertijd naar de eigen ervaring kijkt, die van de manager en van 'het slachtoffer' tegelijkertijd. In deze bifocale ervaring zit de voedingsbodem van zichzelf organiserende processen van collaboratie.

Het risico om 'demotie' als een zichzelf organiserend proces van collaboratie te typeren is dat het een beeld oproept waarin betrokkenen meegevoerd worden in een stroom van gebeurtenissen waarvoor zij zelf verminderd verantwoordelijk zijn. Het volgende thema brengt deze stroom van gebeurtenissen dicht bij huis.

3.5 Thema 2: Harrewarren⁸

Harrewarren kan een strategie zijn. Men kan bewust de zaak zo compliceren dat beoogde doelstellingen onhaalbaar lijken, zodat het niet realiseren ervan in een later stadium niet tegen iemand gebruikt kan worden. Harrewarren is echter vooral een praktijk, waarin tegelijkertijd wel en niet wordt meegegaan in een proces.

In algemene termen werd het thema vervat als een besef dat er met de nodige bedenkingen, twijfels, stil verzet maar ook loyaliteit wordt meegegaan als zich rondom iemands functie veranderingen beginnen voor te doen. In dergelijke onduidelijke periodes spelen overwegingen van zelfbehoud en zelfbeheer een rol in de positie die men kiest, maar ook wat men hoort van anderen over zichzelf, dan wel over de mogelijkheden die men zou hebben in de nieuwe structuur. In die onduidelijkheid is er ook het besef dat niet alles is uitgemaakt – soms komt het wel voorgedraaid over – en dat er ruimte zou zijn om een eigen koers uit te zetten. De paradox is dat met het besef dat niet alles is uitgemaakt het uitzetten van een eigen koers wordt bevorderd. Wetend dat de soep nooit zo heet gegeten zal worden als ze wordt opgediend, wordt ze ook pas gegeten als de gelegenheden benut zijn om ze af te koelen.

De narratieve verslagen maken geharrewar duidelijk. Er staan dingen in die ervaren zijn, het handelen na de 'demotie' mede hebben bepaald, maar in verschillende mate indertijd expliciet aan de orde zijn gesteld. Daar zit iets van *window dressing* en *go with the flow* in: een mengeling van schijnbaar en blijkbaar meedoen, en van anderen mee laten doen. De werkelijkheid was echter anders of moest anders worden. Er werd voortdurend geknutseld aan 'die' werkelijkheid.

Soms door veel en open over te praten, zoals P4 die over zijn wedervaren en nieuwe plannen met veel collega's praatte en zaken harrewarrend beïnvloedde en naar zijn hand probeerde te zetten. Soms werd er bewust geknutseld door te strijden om erkenning, invloed en vertrouwen. In een van deze gevechten berustte P5 op enig moment welbewust in een *underdog* positie omdat hij geen formele erkenning kreeg als trekker van een gewenste innovatie. Hij bleef wel aan de bal door bijvoorbeeld nog iets proberen te doen aan het door anderen vertoonde gebrek aan vertrouwen in de directie, echter op dat moment zonder resultaat. De uitkomst van alle geharrewar echter was dat hij – toch tot zijn eigen verrassing – alsnog de trekker van de onderwijsinnovatie werd.

Men kan zich ook verkijken op al het harrewarren. Bij P6 zichtbaar? De vooraf gegeven waarschuwing van het CVB dat bij een open sollicitatie naar een bepaalde positie, die o.m. door P6 zelf was voorbereid, de keuze wel eens niet op hem zou kunnen vallen, werd bewaarheid toen P6's niet benoemd werd. Had hij zonder het te weten meegewerkt aan het delven van zijn eigen graf? Om daarna toch in staat te zijn *en plein public* iets positiefs te melden over de wel benoemde collega, en dan (later) te horen dat hij helemaal niet meer paste in het profiel van een moderne directeur. Dat voelt pas aan als harrewarren.

De indertijd nieuwe positie van P7 leidt misschien wel de voor de hand liggende conclusie dat, gelet op de persoonlijke functie die hij bekleedde, het onbestemde werk dat hij deed, de aanwezige ruimte in de invulling van de functie, harrewarren onbedoeld tot de inhoud van zijn taakstelling ging behoren. Maar dan als zijn paradox: harrewarren in de hoop het harrewarren binnen de organisatie te verminderen.

Binnen een gangbare praktijk van harrewarren, harrewarren met zijn allen verder. Wat overigens niet wil zeggen dat men naar buiten toe het handelen als zodanig typeert. Men legt aan het handelen een schijn van georganiseerdheid, doordachttheid en openheid op. In een volgend thema wordt op de ervaring daarmee ingegaan.

3.6 Thema 3: Schone schijn

Schone schijn is een uitdrukking om aan te duiden dat in sociale interacties zaken mooier worden voorgesteld dan ze in werkelijkheid zijn. Dat gebeurt door over bepaalde onderwerpen/personen te zwijgen, door onderwerpen te vermijden, door zaken anders voor te stellen dan ze zijn, dan wel door erover te liegen. Het is iets waaraan men zelf meedoet of soms per ongeluk op het spoor komt omdat iemand zich verspreekt.

De ervaring is dat 'demoties' zich niet in een vacuüm afspeelden. Er gebeurden dingen, die in principe onbekend hadden moeten blijven. 'In de wandelgangen verneemt P8 dat ...', P9 praatte maar in zeer beperkte kring over zijn voorgenomen 'demotie', hoorde echter achteraf de roddel dat 'het maar goed is dat ze hem daar weggehaald hebben'. P10 besprak eigenlijk nooit eerder dan tijdens dit onderzoek en in deze bewoordingen dat hij er in het begin soms maar wat bijliep. P11 realiseerde zich laat dat de hele gang van zaken hem de nodige pijn deed (en doet), maar over deze pijn praten gebeurde toen niet. P12 realiseert zich nu tijdens het onderzoek dat door zijn ongenoegen toen niet kenbaar te maken, het bestuurlijke circus voort kon trekken in de veronderstelling dat het goed geregeld was.

Voor zover senior management functies 'keizerlijke' functies zijn binnen een hogeschool kan het ophouden van schone schijn ook te maken hebben met het feit dat niemand van de omstanders de onbevangingheid van een kind heeft om te roepen dat een veronderstelde keizer in zijn ondergoed rondloopt. Het gebrek aan onbevangingheid kan worden gevoeld door respect voor de betreffende drager van het ondergoed, maar eveneens door gevoelens van onveiligheid. Wat kan er nog gezegd worden als de machtsverhoudingen veranderd zijn, zoals P13 ervoer toen zijn eerdere, gelijkwaardige collega nu zijn baas werd en P13 zich niet meer veilig waande bij hem. P14 was de schone schijn al eerder opgevallen toen hij zich realiseerde dat sommige collega's het wel gemakkelijk vonden als hij de lastige vragen stelde. Dan konden zij ... En dat terwijl men vindt dat men in management-posities tegen een stootje moet kunnen, mede omdat men als manager ook wel stootjes uitdeelde.

De schone schijn werd rondom de 'demoties' in sommige gevallen wel heel nadrukkelijk zichtbaar. Het was veelal een publiek geheim wie er op nieuwe functies benoemd zouden worden en P15 was niet verrast toen niet hij maar zijn collega uiteindelijk werd benoemd. Niemand was verrast toen gebeurde wat werd verwacht en toch hielden we de schijn op dat het allemaal correct plaatsvond. Bij P16 was er overigens sprake van een zeldzame doorbreking van de schone schijn toen hem duidelijk werd gemaakt dat er procedureel correct gehandeld zou worden rondom de benoeming, maar de uitkomst vaststond.

De genoemde voorbeelden laten meerdere interpretaties toe, maar geven voeding aan dit thema, omdat ze laten zien hoe de binnenwerelden van onder meer onderzoekers niet corresponderden met hun vertoonde buitenwereld. Uiterlijk vertoon liet pijn en gevoelens van onbestemdheid niet zien. En ook omgekeerd: achter de schermen van de buitenwereld waarin men met elkaar omging, speelde zich een nauwelijks hoorbare binnenwereld af, waarin over medewerkers werd geroddeld, geoordeeld maar collega's ook zaken werden bespaard.

De gesprekken in de onderzoeksgroep maakten bovendien duidelijk dat bij het nemen van allerlei persoonlijke beslissingen een mix van overwegingen een rol speelde. Bij alle twijfel hielp deze mix ieder om met de veranderingen om te gaan. Er werd per saldo pragmatisch gehandeld, vanuit de idee dat er 'altijd wel iets van te maken valt'. Verder speelden conflictvermijding, loyaliteit met collega's en rechtspositionele overwegingen een rol. Een uitwerking van de mix van overwegingen krijgt in het volgende thema gestalte.

3.7 Thema 4: Innerlijke meerstemmigheid

Uitgenodigd om te reflecteren over de ervaren 'demotie' bleek dat bij de onderzoekers een aantal afwegingen een rol had gespeeld om met hun 'demotie' om te gaan. Deze afwegingen bestonden uit een mengelmoes van argumenten, conclusies en effecten. Ze speelden een rol in het uiteindelijk accepteren van de 'demotie', maar het waren tegelijkertijd elementen die sporen trekken in de omgang met Zuyd.

De onderzoekers kwamen tot 5 verschillende typen afwegingen, die bij vrijwel ieder op de een of andere manier een rol hadden gespeeld. Dat waren: 'Rationaliseren', 'Verminderde loyaliteit met Zuyd', 'Zuyd blijft aantrekkelijke werkgever', 'Besef van doorontwikkeling' en 'Het contract met jezelf verandert'. De afwegingen zijn onderstaand in een cirkel ondergebracht om aan te duiden dat ze circuleren, elkaar beïnvloeden en in hun onderlinge samenhang op verschillende momenten tot een standpunt of mening ergens over leidden. Duidelijk moet zijn dat het niet om lineaire en causale afwegingen ging, maar om een innerlijk debat waarin op enig moment een standpunt werd bepaald.



Een wat technische kanttekening is nog op zijn plaats. De benoemde afwegingen werden door de onderzoekers niet eerst van een abstracte omschrijving voorzien, maar werden als het ware gedestilleerd uit de narratieve verslagen en de gesprekken daarover. De typering werd bepaald door wat gezegd en geschreven was en deze leidden tot een bepaalde ordening. In het volgende wordt geïllustreerd welke uitspraken tot welk type afweging hebben geleid.

Uitspraken als "ik hoop dat ik in een soortgelijke situatie hetzelfde had gehandeld"(P17) en "ik leg me nuchter neer bij iets wat ik toch niet kan veranderen" (P18) maken duidelijk welke argumenten een rol speelden om dat wat er gebeurde te verklaren en te accepteren. Soms duurde het wel enige jaren voordat iemand kon zeggen "waar maak ik me druk over" (P19). De gehanteerde argumenten werden onderkend als het rationaliseren van de 'demotie'.

Verminderde loyaliteit werd zichtbaar in uitspraken als "ik doe mijn werk omdat ik het zelf belangrijk vindt, maar een opening van het hogeschooljaar laat ik aan mij voorbijgaan" (P20) en "als dit het meest waardevolle is wat ik voor Zuyd kan betekenen dan ga ik daar maar voor." (P21). De houding ten opzichte van Zuyd veranderde, het ervaren gebrek aan erkenning had gevolgen voor het gevoel van verbondenheid.

Hoe dan ook is een afweging dat Zuyd een aantrekkelijke werkgever was en bleef. P22: "Gemaakte afspraken worden nagekomen." P23: "Ik blijf, want ik zie genoeg kansen voor mezelf en voor Zuyd." P24 zag dat er kansen genoeg blijven om variatie in zijn werk te vinden. In deze context voelde hij ook enige gêne dat hij zijn 'demotie' soms toch als problematisch ervoer. P25 wat kritischer, hij erkende dat Zuyd verantwoordelijkheid nam als werkgever, maar steken liet vallen in de *follow up* daarvan.

De enigszins paradoxale ervaring rondom 'demotie' was echter ook dat deze weer ruimte op doorontwikkeling bood, een ruimte die in zijn algemeenheid wordt ervaren binnen Zuyd. P26 stelde gewoon: "Die mogelijkheid is er volop." P27 richtte zijn loopbaan in samspraak met Zuyd gewoon weer opnieuw in en zag daarbij ook een beloning in het vooruitzicht gesteld. P28 onderkende de mogelijkheden volop en gaf daaraan ook vorm. Gelet op de relatieve vrijheid die hij daarbij ervoer, vroeg hij zich wel regelmatig af of die ruimte niet ophield als hij met zijn handelen de organisatie zou verstoren. Die overweging maakte zijn handelingen strategischer.

'Demotie' had gevolgen gehad voor de manier waarop men de relatie tussen zichzelf en Zuyd ging leggen. Er gebeurde iets in wat voorrang ging krijgen. P29 vond het een kans om de balans tussen privé en werk te heroverwegen, zodat privé meer ruimte kreeg. P30 vond gelegenheid om de eigen gezondheid voorrang te geven en liet dit bepalend zijn voor de voortzetting van de loopbaan. P31 realiseerde zich dat zijn nieuwe werk een nog grotere compromisbereidheid van hem zou vergen. P32 ervoer in zijn nieuwe taakstelling de vrijheid om zijn werk en zijn omgeving meer en ongevraagd naar eigen hand te zetten. Waar het in deze afweging om gaat is dat de manier waarop men in zijn werk stond veranderde. Waar eerder een bepaalde naar buiten gerichte norm leidend was, werd deze norm vervangen. Soms een norm die het eigenbelang meer voorop stelde, soms een norm die op gespannen voet stond met eerdere overtuigingen. Hoe dan ook veranderde er iets in de manier waarop men tegen zichzelf aankeek, het contract dat iemand met zich zelf aangaande het werk had, veranderde.

De verschillende afwegingen maken min of meer duidelijk wat er op enig moment in het hoofd van iemand rondging, die werd geconfronteerd met 'demotie'. De afwegingen leidden tot een beoordeling van de situatie. De beoordeling voltrok zich in een innerlijk gesprek, dat alleen degene die het voerde kon volgen en waarin de verschillende overwegingen als stemmen aanwezig waren.

In relatie met het thema zelforganiserende processen van collaboratie maakt dit thema duidelijk dat meerdere en verschillende afwegingen een rol speelden, waarin er niet alleen negatief werd geoordeeld over wat Zuyd 'iemand aandeed'. Het bifocale kreeg extra dimensies in een innerlijke multivocaliteit.

Toch blijkt daarmee niet alles te zijn gezegd. Op het vlak van 'het contract met jezelf' en 'verminderde loyaliteit' trok 'demotie' soms toch nog diepere sporen.

3.8 Thema 5: Cynisme en onthechting

Als gevolg van de 'demotie' ontstond ook cynisme. Cynisme ten opzichte van personen en ten opzichte van 'de' werkgever. Cynisme heeft wat met mensen te maken. Het heeft van alles te maken met wat men bij een ander veronderstelt. Men wordt cynisch als men van een ander veronderstelt dat hij niet langer iets goeds met iemand voor heeft. Die veronderstelling baseert men op ervaringen die men met die ander heeft en waaruit blijkt dat men hem eigenlijk niet kan vertrouwen. Een vertrouwen dat bijvoorbeeld is gebaseerd op het nakomen van afspraken of open zijn in communicatie. Cynisme is een reactie op een gebrek aan wederzijdse erkenning, een gevoel dat versterkt werd doordat de kernwaarden van Zuyd op sommige momenten ver te zoeken waren. Niet alle onderzoekers gaven aan dat cynisme een rol speelt en dan nog zich meer projecteerde op bijvoorbeeld 'de' hogeschool of 'de' organisatie. Een vertrouwensband bleek voor sommigen te zijn geschonden.

Cynisme werd zichtbaar toen P33 het heil van een gesprek met het CVB niet inzag om toegelicht te krijgen waarom er – anders dan gesuggereerd in eerdere besprekingen en toezeggingen – toch voor de benoeming van één faculteitsdirecteur (in plaats van twee) werd gekozen. P34 voelde zich buiten spel gezet. Bestond er een oordeel over zijn functioneren dat hij niet kende? Was er een geheime agenda waar de benoemingen eigenlijk al vast lagen? P35 schrok van een voor hem onbekende cultuur waarin buiten hem om coalities waren gesmeed, gesprekken over hem werden gevoerd en er blijkbaar geconcludeerd was dat het vertrouwen in hem moest worden opgezegd. Wat gebeurde op een voor hem onverwacht moment. Dit lokte bij P35 de reactie uit: "Over kernwaarden gesproken!"

Cynisme bleek een voedingsbodem voor een latente boosheid ten opzichte van sommige medewerkers, een boosheid die niet zomaar wegtrekt maar van tijd tot tijd de kop opsteekt. Er ontstond afstand ten opzichte van gebeurtenissen, 'het bestuur' of sommige andere collega's. Er trad onthechting op.

Onthechting is het loslaten of loskomen van iets waaraan men gehecht is. De 'demoties' - of eigenlijk grotendeels de wijze waarop deze tot stand kwamen – maakten dat de band met en het belang van de hogeschool en/of het hogere echelon anders kwamen te liggen. P36 kwam in dit verband zelfs tot het vermoeden dat de effectiviteit van zijn nieuwe werkzaamheden groter werd, bevrijd van de ballast van een Directeurenoverleg. Zijn reactie: "Over relativering gesproken!" Eenmaal gewend aan de mindere *managerial* verantwoordelijkheden werd daarom voldoening gevonden in vooral inhoudelijk weer aan de slag te zijn. Voor P37 was het wennen aan het verlies aan directe verantwoordelijkheid een noodzakelijke onthechting om weer plezier in het werk te krijgen. Dat iemand zich als *freischwebender Fremdkörper* (zie thema 1) gaat typeren en iemand zich niet langer op de Zuyd-events laat zien (zie thema 4) mag wel als het summum van noodgedwongen onthechting worden gezien. Er werd echter ook nog op een andere manier gerelativeerd.

3.9 Thema 6: 'Directeur zijn' is ook niet alles

In de aanloop naar dit onderzoek is verwoord dat het verwonderlijk is dat de verschillende 'demoties' binnen Zuyd relatief geruisloos plaats konden vinden. Ze leidden tot weinig hoor- of zichtbaar rumoer. In het onderzoek leidde dit tot de vraag of de manier waarop iemand zich met directeurschap vereenzelvigde, gevolgen had voor de manier waarop er afscheid van kon worden genomen. Deze vereenzelving bleek te maken te hebben met de manier waarop het directeurschap werd verkregen en wat in het uitoefenen van de functie de belangrijkste drijver was.

P38 werd ooit met de nodige aarzelingen directeur, deels omdat zich de mogelijkheid voordeed, deels omdat hij toe was aan iets anders en deels omdat hij veronderstelde dat hij het beter moest kunnen dan enkele leidinggevenden die hij had gehad. De vereenzelving bij P38 was niet sterk, het

afstand nemen van de privileges en de status viel niet zwaar. Bij P39 leunde de vereenzelviging met het directeurschap sterk op het idee om samen met collega's in de gelegenheid te zijn om iets tot stand te brengen. Toen dat niet meer kon in een faculteitsdirecteurschap, ging de wereld niet ten onder omdat er ruimte ontstond om verder te knutselen aan wat hij belangrijk vond (P40) of in een nieuwe rol (naar bleek intensieve) veranderprocessen binnen en buiten de organisatie kon entameren (P41). P42 was min of meer al werkende in het directeurschap gerold, had daarin de functie zien veranderen – op afstand van de collega's rakend en meer en meer beleidsmatig – waarbij hij veronderstelde zich daarin minder te kunnen vinden. Maar de manier waarop met P42 werd omgegaan bleef, naast een gevoel van miskennis, lang ongenoegen oproepen omdat hij het idee had dat hij een belangrijke klus samen met zijn collega's niet kon afmaken.

Als inhoud en samenwerken belangrijke drijvers waren om ooit directeur te worden, dan kon een 'demotie' blijkbaar relatief geruisloos worden aanvaard. Onder voorwaarde dat de nieuwe functie inhoud en samenwerking toeliet bevorderde het relativeren van het directeurschap. Maar er werd een 'prijs' voor betaald, zoals in het volgende thema aan de orde komt.

3.10 Thema 7: Verandering van invloed en erkenning

Ten gevolge van de 'demotie' gebeurde er iets met de manier waarop er voortaan naar degenen die 'demotie' hadden ondergaan werd geluisterd. En in de manier en mate waarin deze invloed uitoefende op wat er gebeurde op plekken waar hij eerder acteerde. Daarin spelen dan ook gevoelens van erkenning: op de eerdere plekken werd een andere erkenning zichtbaar op meerdere manieren. Hoe keek men tegen iemand aan in zijn nieuwe functie? Hoe werd er nog naar iemand geluisterd? En hoe werd er – ook met terugwerkende kracht – over iemand geoordeeld?

Voor P43 had de overgang naar een formeel meer adviseerende rol gevolgen. Daarbij was bijzonder dat deze adviseerende rol zich in dezelfde context dan eerder afspeelde, alleen veranderde de formele verhouding met de eerdere collega-directeur. Adviserend in plaats van mede-beslissend maakte zichtbaar dat de formele rol anders was geworden, de invloed en erkenning nu meer langs informele wegen moest worden 'bedongen'. Voor P44 was duidelijk dat met de nieuwe functie een adviseerende rol evident werd. Voor hem speelden dan zeker in het begin de vragen 'wat is mijn werk?', 'hoe kijken mijn eerdere collega's tegen mij aan?' en 'is het zinvol wat ik doe?' een rol in het vinden van zijn weg.

Verlies aan invloed ervoer P45 bijvoorbeeld door het niet meer meedoen aan het DO en de afnemende contacten met het CVB. Van de ene dag op de andere kwam informatie bemiddeld binnen en kon er alleen nog maar bemiddeld invloed worden uitgeoefend op dat echelon. Een ervaring in miskennis werd concreet zichtbaar toen P46 in zijn nieuwe functie niet welkom was op de managementdagen.

Een nieuwe waardering en andersoortige erkenning werden wel ervaren toen P47 meerdere malen door collega's om advies werd gevraagd, of collega's bij hem ten kantore stoom kwamen afblazen.

Voor ieder veranderde het podium van acteren. De formele macht werd behoorlijk minder, daar moest ieder op de een of andere manier zijn eigen weg in vinden. Er kwam een laag bij, blijkbaar was men toch niet zo onmisbaar als men ooit hoopte. Hier werd wel teleurstelling en verlies ervaren. Bij P48 ook omdat er in de wandelgangen allerlei negatieve verhalen over hem de rondte deden.

Een apart verhaal waren de ervaringen van P49. P49 werd uitgesloten. Buiten hem om vormde zich een kongsie tegen hem, zijn (zelfde als eerdere) mening telde niet meer mee, en als een onverhoedse verrassing bleek zijn positie op het spel te staan. Wat hij deed telde niet meer mee, invloed en erkenning waren voorbij. Het plotse van dit alles maakte dat hij buiten de eerdere faculteit terecht kwam. De ervaring een *freischwebender Fremdkörper* te zijn geworden, maakte de breuk totaal.

3.11 Thema 8: Een vertaalslag met verlorenheid

"*Freischwebender Fremdkörper*" gebruiken als zelftypering is heftig. De typering duidt op een gebrek aan houvast en op een zekere mate van zelfvervreemding. 'Demoties' brachten vragen over betekenisgeving met zich mee. "Wie was je en wie werd je?", "wat zouden nieuwe taakstellingen met zich meebrengen?", en "waar stond je voor?" 'Demoties' in de vertaalslag naar andere taakstellingen of functies leverden verschillende soorten onduidelijkheden op, afhankelijk van wat er met iemand gebeurde en wat het met iemand deed.

Deze onduidelijkheden werden geschaard onder het begrip verlorenheid. Er werden vier dimensies aan verlorenheid onderscheiden, die verschillend voor de onderzoekers van toepassing waren.

'Demotie' vanuit de directeursfunctie werd ervaren als een overgang waardoor men niet meer bij de eerdere club hoorde. Van 'binnenstaander' werd men buitenstaander, een scherp besef dat dat voorbij was én er niet bij hoorde én voor zover het iemands eigen keuze was men er ook klaar mee was. Tegelijk brak een fase van onduidelijkheid aan: "wat gaat men doen en waar gaat dit dan gebeuren?" en "hoe komt men daar?" Deze fase van onduidelijkheid verdween wanneer een nieuwe functie werd verworven. Wat onverlet liet dat in de nieuwe functie de nodige onduidelijkheid bleef bestaan waardoor vragen bleven komen over de betekenis van het nieuwe werk. Toen er twijfel bleef over betekenis van het werk, ontstond als het ware een innerlijke dialoog waarin de eigen plaatsbepaling op de agenda bleef staan. Verlorenheid ontboezemde zich aan de hand van afstand, afscheid, onduidelijkheid en zingeving. Het wijst op dwalen in een organisatie.

De nomadische 'lotgevallen' van P50 maken verlorenheid op verschillende wijze zichtbaar. Drie keer kreeg hij te maken met 'demotie'. Bij het faculteitsdirecteurschap was het niet de enige keer. De eerste keer leverde het een gevoel van bestolen worden op. En waren er niet toch spelletjes gespeeld in plaats van een open sollicitatieprocedure? De tweede keer gebeurde het toen hij blijkaar helemaal geen managementkwaliteiten meer bleek te hebben. En de derde keer toen een tijdelijke adviseursfunctie hem geen voldoening gaf. Er niet meer bij (mogen) horen, onvoorzien en deels onuitgesproken oordelen die hem de deur wezen, en het blijven (moeten) zoeken naar betekenisvol werk droegen bij aan de gevoel van verlorenheid. Vragen als 'wie ben ik?', 'wat kan ik?' en 'wat is de betekenis van mijn werk?' speelden lang – maar met afnemende intensiteit - door bij P50 ten gevolge van de 'demoties'.

Fragmenten als 'jij betaalt de rekening', 'ik ben volledig verrast, voel me buitengesloten, weggepest en alleen', 'volstrekt alleen', 'tja, wat doe ik dan?' en 'zonder functie besta je niet' uit het narratieve verslag van P51 hebben weinig toelichting nodig. Als iemand in de loop der tijd verloren raakte in het voetspoor van een fusie, verbrokkelde nazorg, als gevolg van onuitgesproken weerstand bij leidinggevend en een zich door derden toegeëigende eer naar werken, dan is het P51 wel. Zijn leidinggevend vertoonden een gebrek aan aandacht, of juist opportunisme en hanteerden een salamtactiek nadat voor hem 'demotie' onafwendbaar was geworden. Toezeggingen over inzet en taken werden teruggedraaid op onduidelijke gronden, maar daarover en de verklaring ervoor kon niet worden gepraat. P51 kreeg uiteindelijk een taak waarom hij niet had gevraagd. Gelukkig waren er oude en nieuwe collega's die hem vertrouwden en openlijk steunden. P51 heeft intussen zijn plek wél bewerkstelligd, naar eigen zeggen gelukkig niet omkaderd door een officiële functie. Maar ergens echt bij horen? Behalve bij het clubje getrouwen waar hij tegenwoordig mee samenwerkt?

Bij P52 had het gevoel van verlorenheid te maken met persoonlijke opvattingen over onderwijs en management, en het feitelijke compromiskarakter van zijn werk. Zoals het meest ervaren door in een nieuwe omgeving klussen op zich te nemen waarin dingen geregeld moesten worden die zijns inziens niet haalbaar waren. Het gevoel van verlorenheid bleef spelen omdat zijn nieuwe functie voor een deel onbestemd bleef. Wat echter ook betekende dat P52 kans zag en kreeg deze ruimte te benutten om kritische noten bij beleid te plaatsen en beleidsvoorbereiding andere accenten te geven. Paradoxaal genoeg riep deze relatieve vrijheid ook het onbestemde gevoel van 'kan en mag ik dit?' op. Het was een soort onvermijdelijke verlorenheid die bij de functie hoorde.

Voor P53 waren er momenten van verlorenheid aan te wijzen als gevolg van onvoorziene gebeurtenissen. P53 dwaalde echter niet lang. Vragen beantwoorden, samen met anderen zich bezinnen en snel tot besluitvorming komen tekenden hem. Bepalend voor zijn besluitvorming waren de loyaliteit aan eigen normen zowel professioneel als privé, en aan de organisatie om in te stappen op onbekend terrein om van toegevoegde waarde willen zijn.

En elk gevoel van verlorenheid werd ook wel voorkomen doordat hem door dezelfde leidinggevende waarmee hij in onderhandeling moest over zijn nieuwe functie, werd voorgesteld om hem daarin door een derde te laten coachen. Deze blijk van betrouwbaarheid, maakte dat de overgangssituatie met vertrouwen tegemoet kon worden gezien. De impact van het gebaar voorkwam een gevoel van aan zichzelf overgelaten te worden.

Dit wil echter niet zeggen dat dit in de andere gevallen ook zo relatief gemakkelijk ging. De indruk kan zijn geweest dat als er eenmaal afspraken waren gemaakt met degene die de 'demotie' betrof de zaak dan ook geregeld was. Uit het voorgaande blijkt echter dat de vertaalslag naar het zich vinden in een nieuwe functie een langdurig en meerdimensionaal proces kan zijn. En wat er allemaal min of meer een rol kan spelen is in dit en de voorgaande thema's van woorden voorzien.

4 Stof tot nadenken

Een zekere nieuwsgierigheid naar wat er gebeurt met faculteitsdirecteuren als zij 'demotie' meemaken leverde inzichten op in nogal gecompliceerde en meerdimensionale gebeurtenissen. De onderzoekers hebben verschillende beelden tot stand gebracht over hoe zij terugkijken op hun 'demotie' en wat hen daar na verloop van tijd nog van bij staat. Gefilterd door de tijd – de 'demoties' zijn meer of minder ver verleden – blijken sommige zaken nog steeds een zekere actualiteit te hebben. Sommige zaken zijn blijkbaar zo indringend geweest dat ze in het hier en nu de perceptie op de eigen ervaring nog steeds kleuren. Dat alleen al geeft deze inzichten een zeker belang, omdat voor anderen in soortgelijke situaties een aantal zaken kunnen spelen, die lang van invloed kunnen zijn.

Het onderzoek is echter tegelijkertijd niet van dien aard dat de onderzoekers willen suggereren dat zij wel begrijpen hoe de werkelijkheid in elkaar zit om er vervolgens een aantal stevige conclusies aan te verbinden hoe het anders zou moeten. De onderzoekers hebben geprobeerd een aantal zaken reflectief te maken en hun inzicht in de eigen situatie te vergroten, mede daarmee stof tot nadenken rondom 'demotie' te bieden binnen de organisatie.

Met deze relativering vooraf zijn er wel een aantal zaken te benoemen die tot nadenken stemmen.

De overwegingen van Karel van Rosmalen (voorzitter CVB) en Paul Stallenberg (directeur HR) zijn ondergebracht in twee blokken. Zij hebben onafhankelijk van elkaar gereageerd op de bevindingen van dit onderzoek en hun overwegingen zijn aan deze rapportage toegevoegd.

Rondom de inrichting van de organisatie 'rommelt' het anno 2016-2017 opnieuw. Opnieuw zijn er besluiten aan de orde die tot herschikking van faculteiten leiden en tot demotie (of 'demotie?') van faculteitsdirecteuren. In het onderzoek wordt duidelijk dat 'gerommel' daarover al vroeg hoorbaar is en vaak al wordt voorspeld tot welke (mogelijke) personele consequenties dit zal leiden. Zoals in dit onderzoek ook duidelijk wordt, voltrekt zich van alles in de wandelgangen. Men heeft het gevoel aan iets mee te doen waar men geen vat op heeft en tegelijkertijd wel de gevolgen van ondervindt.

In een zo vroeg stadium zo veel mogelijk en op verantwoorde wijze helderheid verschaffen over de personele gevolgen op individueel niveau, zou bijdragen aan een andere beleving van 'demotie'. 'Demotie' zou daarmee demotie kunnen worden, hoewel daarmee een negatieve beleving ervan niet wordt voorkomen. Maar meer helderheid in een vroeg stadium voorkomt dat de manier

waarmee er mee wordt omgegaan ook een negatieve ervaring met zich meebrengt, en verandert mogelijk de aard van de ruis in de wandelgangen.

Helderheid zou daarmee een opmaat kunnen zijn om de conversatie over 'demotie' binnen de organisatie te veranderen. Feitelijk is 'demotie' aan de orde van de dag, maar door er niet als iets dat voorkomt over te spreken, wordt het ongewild een wat in mysteriën gehulde gebeurtenis. Andere conversatie is een andere manier van omgaan.

Waarmee tegelijkertijd niet gezegd wil zijn, dat 'demotie' daarmee als iets gewoonlijks moet worden geaccepteerd. Het blijft een gebeurtenis die tussen de betreffende directeur en het CVB moet worden 'uitgevochten'. Of in andere gevallen tussen faculteitsdirecteur en teamleider.

Dat 'demotie' een feitelijke, en regelmatig voorkomende gebeurtenis is, maakt ook dat deze als zodanig bij de aanstelling expliciet als *all in the game* benoemd kan worden. Dat maakt het in elk geval mogelijk dat een directeur er op voorbereid kan zijn. Het zou logisch zijn dat er iets 'klaar staat' voor directeuren in deze situatie, waarmee zij in geval van 'demotie' ondersteund worden. Immers, zo is gebleken, een weg vinden en een nieuwe functionele identiteit opbouwen is niet voor iedereen een vanzelfsprekendheid.

Tegelijkertijd is volstrekt niet te voorspellen wat het effect zou zijn als direct bij een benoeming 'demotie' al als mogelijkheid wordt benoemd. De *impact* op het opbouwen van een beroepsidentiteit zou er waarschijnlijk door beïnvloed worden, maar op welke wijze is onduidelijk.

Desondanks zou e.e.a. praktisch van handen en voeten kunnen worden voorzien door directeuren die in deze situatie terecht (gaan) komen van dit onderzoek op de hoogte te stellen. Ze zouden daarmee een mogelijkheid tot reflectie krijgen, die over en weer tot een andere conversatie aanleiding kan zijn. Een andere conversatie die misschien tot een wat meer gedeelde, doordachte aanpak van 'demotie' zal leiden.

Daarnaast is het een wetenschappelijk gebruik om op basis van een gehouden onderzoek suggesties te doen voor vervolgonderzoek. In dit geval zou vervolgonderzoek er uit kunnen bestaan om te onderzoeken hoe het teamleiders binnen Zuyd vergaat. De relatieve nieuwheid van de functie, de daaraan gekoppelde ambities en de tegelijkertijd vast te stellen hoge in- en uitstroom in de functie maken een dergelijk onderzoek relevant.

“Het onderzoek geeft woorden aan iets dat je aanvoelt”, aldus de voorzitter van het CVB

Voorafgaand aan dit onderzoek had voorzitter van het CVB te kennen gegeven dat hij bij demotie zich inspant om op een respectvolle wijze zaken af te handelen met de betreffende directeur. Dat door er in onderlinge afstemming over te communiceren, oog te houden op mogelijke negatieve gevolgen en de regie zo veel mogelijk bij de betreffende directeur te laten. Mogelijke beschadiging wordt gepoogd te voorkomen, wetend dat in de omgeving van de betrokkene zich van alles kan voordoen en er met de betreffende persoon ook iets gebeurt.

Dit onderzoek geeft woorden aan wat er zich allemaal kan afspelen en bevestigt het vermoeden dat er zich het nodige afspeelt. Niet alleen in de omgeving maar ook bij betrokkene zelf. Terwijl in onderlinge afstemming met de betreffende directeur afspraken worden gemaakt over communicatie, rechtspositie en bijvoorbeeld nieuwe functie, ontsnapt de dynamiek van een dergelijke gebeurtenis aan sturing. Verhalen rondom demoties ontstaan bedoeld en onbedoeld. 'Zelforganisatie' en 'verlorenheid' zijn dan twee thema's die er uitspringen.

Dit onderzoek geeft inzicht in wat er zich afspeelt, levert nieuwe inzichten op, maar leidt niet tot pasklare oplossingen of een blauwdruk voor handelen. Het onderzoek leidt tot meer bewustheid over wat er zich kan voordoen en nodigt uit tot (nog meer) nadenken in voorkomende gevallen.

“Geen *one size fits all.*”, aldus de directeur HR

Voorafgaand aan het verslag van het onderzoek had de directeur HR aangeduid hoe demotie-beleid vorm krijgt binnen de hogeschool. Meest kenmerkende is dat er geen vastgesteld demotiebeleid is, maar dat in goed overleg met betrokkene en met noodzakelijke ondersteuning wordt gewerkt aan een oplossing op maat. Bij onvrijwillige demotie is sprake van een salarisgarantie.

De bevindingen in het onderzoek roepen een aantal vragen bij hem op. De zelfreflectie van de onderzoekers had wat hem betreft ook mogen ingaan op de vraag waarom zij niet de voorkeur kregen om als faculteitsdirecteur te worden benoemd. En leidde het gegeven dat men niet werd benoemd als faculteitsdirecteur juist tot het gevoel dat er iets buiten hen om gebeurde? Ontwikkelen alleen niet-benoemden ervaringen van zelforganisatie? Of stellen ze zich quasi-naïef op door net te doen alsof ze verrast werden?

Andere thema's maken hem duidelijk dat de omgang met 'demotie' geen kortdurend proces is, maar nog lang doorspeelt. Dit wijst op dat er anders binnen HR tegen demotie kan worden aangekeken: hoe gaat iemand er mee om? Wanneer is er sprake van een nieuwe, betekenisvolle functie? Onder welke voorwaarden komen belangrijke onderwerpen voldoende op tafel om er mee te kunnen werken?

De beschreven diversiteit aan beleving van de 'demotie' maakt dat de oplossing op maat zou zijn gediend met meer oog voor wat door de directeur HR 'het menselijke aspect van het proces' wordt genoemd.

Appendix 1

Kwaliteit en kwaliteitscriteria voor het onderzoek

Elders (Simon, 2016a, 2016b) heb ik bepleit om voor praktijkgericht onderzoek kwaliteitscriteria te gebruiken die recht doen aan de lokale situatie waarin het onderzoek wordt gedaan. Belangrijk uitgangspunt is dat de onderzoeker niet als een buitenstaander handelt, maar als een direct betrokkenen en belanghebbende in het onderzoek wordt gezien. Het vraagt om een onderzoeker die niet op basis van standaard onderzoeksprotocollen handelt, maar de interactieve dimensies van onderzoek belichaamt (Simon, 2017). Voor de kwaliteit van het onderzoek naar 'demotie' zouden op basis hiervan de door Anderson en Herr (1999) ontwikkelde criteria van toepassing zijn.

Het onderzoek naar 'demotie' is vooraf niet expliciet ontworpen om aan deze criteria te voldoen, noch zijn deze criteria bedoeld als een algemeen geldige set van criteria. Wel hebben deze criteria op de achtergrond een rol gespeeld bij de manier van onderzoek doen. Het is daarom van belang om na te gaan of het onderzoek aan deze criteria voldoet. Daarmee zou een bepaalde kwaliteit moeten zijn afgedekt en kan het onderzoek een rol spelen in de discussie omtrent kwaliteit van praktijkgericht onderzoek.

Om dit na te gaan is aan elke onderzoeker na afloop gevraagd om te beoordelen of en hoe hij de kwaliteitscriteria herkent voor het onderzoek. De volgende tekst is daartoe voorgelegd: "Valideren gebeurt op basis van dialogische -, democratische -, proces -, resultaat - en katalyserende validering. Democratische validering heeft sociaal-ethische dimensies, waarin rechtvaardigheid vereist dat alle belanghebbenden hun inbreng moeten hebben in hoe onderwerpen worden geproblematiseerd en onderzocht. Dialogische validering vraagt om de aanwezigheid van *critical friends*, die op afstand het onderzoek volgen en de mogelijkheid hebben om kritisch te evalueren. Procesvalidering wijst op de wenselijkheid om de problematisering van onderwerpen een reflectief, meerstemmig en iteratief proces te laten zijn, waarin bijstellen en leren aan de orde blijven gedurende het onderzoek. Resultaatvalidering wijst op de wenselijkheid dat de resultaten (*outcome*) van het onderzoek door de belanghebbenden daadwerkelijk als een oplossing voor hun probleem worden ervaren. Her- en erkenning spelen hierin een rol. Katalyserende validering heeft te maken met een inspirerende impact van het onderzoek om problemen aan te pakken. Het onderzoek moet energie voor verandering opleveren."

Dit leverde de volgende oordelen door de betrokken onderzoekers op:

- Democratische validering: de onderzoekers bevestigen dat ze in een veilige en vertrouwde omgeving hun 'demotie' hebben geproblematiseerd en onderzocht, waarbij ieders inbreng en ervaring meetelden.
- Dialogische validering: de onderzoekers geven aan dat tijdens het onderzoek aan dit criterium niet is voldaan omdat de - overigens verschillend per onderzoeker - de wijze van onderzoek nogal privacygevoelig is. Het over de schouder meekijken en meeluisteren werd als onwenselijk gezien. Kritische evaluatie zal dus achteraf gebeuren, in beginsel door ieder die het leest.
- Procesvalidering: de onderzoekers erkennen dat het onderzoek voldoet aan dit criterium. Het onderzoek is het resultaat van een collectieve reflectie op 'demotie', waarbij het onderwerp als zodanig voortdurend geproblematiseerd is door alle onderzoekers. Tot op het einde van het onderzoek is dit gebruikelijk gebleven.
- Resultaatvalidering: dit criterium wordt niet onderkend in de wijze waarop het staat omschreven. Er was aan het begin van het onderzoek niet een probleem dat tot oplossing moest worden gebracht. Dit criterium wordt wel onderkend doordat onderzoekers aangeven het resultaat van het onderzoek te dragen. Zij vinden zich in het onderzoeksrapport.
- Katalyserende validering: dit criterium kan slechts na verloop van tijd getoetst worden. Immers, dan kan pas zichtbaar worden of het onderzoek bijdraagt tot een andere praktijk m.b.t. 'demotie'. Waar het de directeur HR en de voorzitter CVB aanzet tot denken kan er m.b.t. katalysering sprake zijn van een begin.

Appendix 2

Performatieve gevolgen van het onderzoek

Net als alle andere activiteiten is onderzoek een activiteit die gevolgen heeft voor degenen die actief zijn. De vraag die ik achteraf heb gesteld aan de onderzoekers is of het onderzoek gevolgen heeft (gehad) voor hun eigen handelen. Het gaat dan om de vraag naar de performatieve gevolgen van onderzoek, die potentieel verder reiken dan het 'leveren van informatie' ten behoeve van een onderzoek. De veronderstelling is dat het onderzoek kan intervensies in bijvoorbeeld zelfbesef, nieuwe besluitvorming of omgang met anderen. Ik heb alle onderzoekers de vraag voorgelegd of dit onderzoek wat met hen heeft gedaan en wat.

In de reacties kwamen onderwerpen naar voren die te maken hadden met het onderzoek zelf en met gevolgen die voortkwamen uit het onderzoek. In zijn algemeenheid is er waardering voor de mogelijkheid om met een aantal gelijkgestemde collega's in een vertrouwelijke omgeving de tijd te nemen zaken een keer goed op een rijtje te zetten. De geboden veiligheid en vertrouwelijkheid was een belangrijke voorwaarde om mee te doen aan het onderzoek. Daarnaast motiveerde voor de meesten het idee iets te doen waar anderen in de organisatie in vergelijkbare situaties iets aan kunnen hebben. De gevolgen voor iemand zelf zijn divers; een onderzoeker geeft aan dat het onderzoek geen gevolgen heeft gehad voor hem. Meerdere onderzoekers geven aan ze door het onderzoek reflectiever zijn geworden. Reflectiever door zich opener op te stellen voor meerdere mogelijkheden om iets op te pakken of aan te pakken, reflectiever door te stellen dat men in voorkomende gevallen als leidinggevende meer aandacht zou hebben voor de gevolgen van besluitvorming en dit meer zou navolgen. Het onderzoek maakte ook duidelijk 'hoe dingen lopen' en zette aan tot nadenken over het belang en effect dat het eigen handelen te weeg brengt.

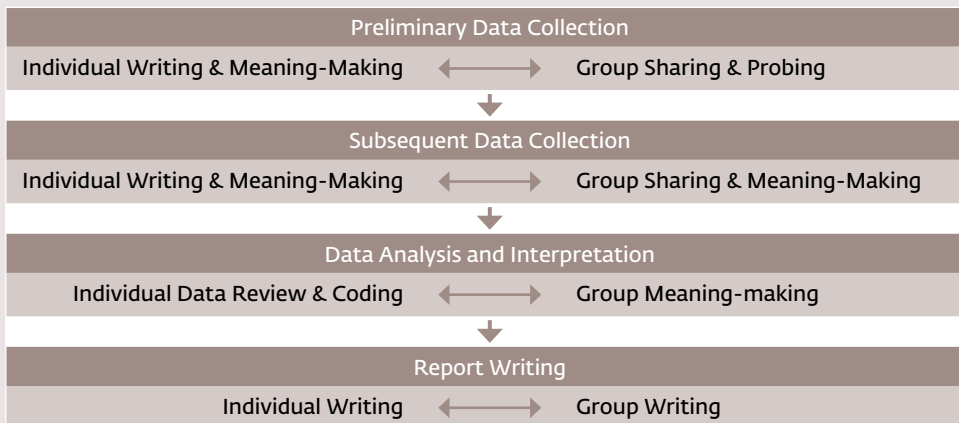
Voor twee mede-onderzoekers heeft het onderzoek iets helend gehad, d.w.z. dat het onderzoek een deel van de opgelopen beschadiging hechtte, en bevestigde dat men ondertussen vrede heeft gevonden met de situatie. Het helen of bevestigd worden is mede tot stand gekomen omdat men zag dat anderen ook met hun 'demotie' hebben geworsteld, dat relativeerde, maar maakte ook dat een van de onderzoekers zich met gepaste trots realiseerde dat hij vergelijkenderwijs nog goed voor zichzelf had kunnen zorgen. Een ander kreeg van het onderzoek een *boost*, realiseerde zich de mogelijkheden die hij nu had en voelde zich aldus gesterkt. Bovendien was er een onderzoeker die zich gesterkt voelde om nee te zeggen tegen een project waarvoor hij werd gevraagd, hij wilde niet instappen in een project waar hij weinig vertrouwen in heeft.

Literatuur

- Anderson, G. L., & Herr, K. (1999). The new paradigm wars: is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher*, 28(5), 12-21.
- Beuving, J., & Vries, G. d. (2014). *Doing qualitative research. The Craft of Naturalistic Inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Brinkmann, S. (2012). *Qualitative inquiry in everyday life. Working with everyday life materials*. Los Angeles - London - New Delhi - Singapore - Washington DC: SAGE Publications Ltd.
- Chang, H. (2013). Individual and collaborative autoethnography as method. In S. Holman Jones, T. E. Adams, & C. Ellis (Eds.), *Handbook of autoethnography* (pp. 107-122). Walnut Creek, California: Left Coast Press, Inc.
- Chang, H., Ngunjiri, F. W., & Hernandez, K.-A. C. (2013). *Collaborative autoethnography*. Walnut Creek, California: Left Coast Press, Inc.
- Hernandez, K.-A. C., Ngunjiri, F. W., & Chang, H. (2014). Exploiting the margins in higher education: a collaborative autoethnography of three foreign-born female faculty of color. *International Journal of Qualitative Studies in Education*. doi:10.1080/09518398.2014.93310
- Holman Jones, S., Adams, T. E., & Ellis, C. (Eds.). (2013). *Handbook of autoethnography*. Walnut Creek, California: Left Coast Press, Inc.
- O'Reilly, K. (2009). *Key concepts in ethnography*. London - Thousand Oaks - New Delhi - Singapore: SAGE Publications Inc.
- Simon, F. (2015). *Rumbling on performativity. The complex practice of policy development in a University of Applied Sciences*. Open Universiteit, Heerlen.
- Simon, F. (2016a). Het duivelse dilemma van praktijkgericht onderzoek. *Onderwijsinnovatie*, 2, 26-29.
- Simon, F. (2016b). Zicht op een eigen positionering. Pleidooi voor praktijkgericht onderzoek dat ertoe doet. *Th&ma. Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management*, 4, 75-80.
- Simon, F. (2017). De onderzoeker en complexiteitsdenken (submitted).

Eindnoten

- 1 Voor de toevoeging 'et al' is gekozen omdat het onderzoek gedaan is door een aantal medewerkers van Zuyd die 'demotie' hebben meegemaakt. Omwille van de privacy worden hun namen nergens genoemd, echter ik wil niet de indruk wekken dat het allemaal mijn werk is.
- 2 Nadien kwam ik er achter dat ik me twee oud-faculteitsdirecteuren niet had herinnerd. Deze spelen daarom geen rol in dit onderzoek. Het nog grotere aantal van oud-faculteitsdirecteuren geeft wel aan hoe vaak 'demotie' plaatsvindt.
- 3 Een verbinding met (wetenschappelijke) publicaties over 'demotie' zal plaatsvinden als dit onderzoeksrapport de basis gaat vormen van publicaties of presentaties.
- 4 CAO 2016-2017 hoger beroepsonderwijs, artikel T-7 'demotie': De werknemer die na het bereiken van de leeftijd van 55 jaar bij dezelfde of een andere bij het ABP-aangesloten werkgever een lager betaalde functie aanvaardt behoudt op eigen verzoek en met toepassing van hoofdstuk 3 van het pensioenreglement van het ABP het pensioengevend inkomen dat hoorde bij de oude functie. De pensioenpremie behorend bij het verschil tussen de lager betaalde functie en de oude functie wordt op gebruikelijke wijze tussen werkgever en werknemer verdeeld. Wijzigingen in het pensioenreglement, de premiehoogte en of -verdeling kunnen leiden tot aanpassing van dit cao-artikel.
- 5 Globaal ziet een CAE-onderzoekopzet er als volgt uit (ontleend aan: Hernandez et al., 2014: 4):



Ik vermijd het woord 'data' omdat dit een begrip is dat verwijst naar feiten. 'Feiten' suggereren eenduidigheid, het gaat echter om gereconstrueerde betekenisvolle inhoud. En waar zij over *coding* spreken spreek ik over thematiseren.

- 6 Omdat deze persoon niet is benaderd is de naam uit zorgvuldigheid weggelakt.
- 7 <https://www.youtube.com/watch?v=rR4bMCwJdsw> en <https://www.youtube.com/watch?v=XTVWUKBjp10>
- 8 Harrewarren werd oorspronkelijk benoemd als 'meestribbelen'. Dit laatste woord moest duidelijk dat door medewerkers geen openlijk verzet wordt gepleegd of dat dingen worden genegeerd, maar in het ermee aan de slag gaan van alles laten gebeuren. En dat er daarom niet uitkomt wat bedoeld werd. Harrewarren heeft dezelfde lading zonder te moeten uitleggen dat het een neologisme is. Zeker als er zou moeten worden vertaald.

Curriculum vitae

Dr. Frits Simon

Werkt sinds 1 september 2015 bij het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs. Zijn interesse ligt vooral op het gebied van organisatie en management van het onderwijs, met bijzondere aandacht voor de manier waarop onderwijs zich in de praktijk ontwikkelt. Zijn aandacht gaat daarom uit naar een methodologie van praktijkgericht onderzoek die daarbij aansluit.

In 2015 is hij gepromoveerd op een onderzoek naar strategische beleidsvoering en de rol van de adviseur binnen het hoger onderwijs. Daarvoor heeft hij in tal van functies ervaring opgedaan als adviseur van het College van Bestuur, faculteitsdirecteur op twee verschillende faculteiten, als hoofd opleiding, als projectleider onderwijsvernieuwing en als docent.

Zijn expertise ligt op het gebied van onderzoek, organisatieontwikkeling en onderwijsvernieuwing.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool.

Contact

Zuyd Hogeschool
info@zuyd.nl
+31 (0)88 98 93 000
www.zuyd.nl

vormgeving Lucker Design

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronische, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur(s) en/of Zuyd Hogeschool.

Ervaringen van senior managers met hun 'demotie' worden in dit onderzoeksrapport in kaart gebracht. Gelet op de feitelijke frequentie van 'demotie' binnen de hogeschool bij vooral managers is dit een relevant onderwerp voor onderzoek. Het onderzoek is gedaan door een groep senior managers die zelf 'demotie' hadden ondervonden. Zij hebben hun ervaringen onder woorden gebracht en ze van betekenis voorzien. Dat leverde een aantal thema's op waaruit duidelijk wordt dat 'demotie' meer en anders is dan een functionele transitie. 'Demotie' blijkt een langdurig, ingrijpend proces met gevolgen voor de verhouding met de werkomgeving en de beroepsidentiteit. Dat maakt ook dat de bestaande praktijk rondom 'demotie' stof tot nadenken biedt.