
Hoe begeleiding kan bijdragen aan ontwikkeling van zelfsturend (leer)vermogen

Zelfsturing gestuurd

Doordat er meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij individuele medewerkers komen te liggen, wordt zelfsturing steeds belangrijker. Wat heeft zelfsturing gemeen met leren? Hoe ontwikkel je medewerkers in het proces van sturing naar zelfsturing?

Joris Verheijen & Petra Jagtman

Voor veel organisaties is het tegenwoordig noodzakelijk om te kunnen ‘surfen op de oceanische golven van verandering’, aldus Ratering & Hafkamp (2007). Hiermee doelen zij op het vermogen van organisaties en daarmee hun individuele medewerkers, om mee te kunnen bewegen met constante interne en externe veranderingen en daarbij steeds effectief te blijven. Organisaties zitten in dat licht steeds meer verlegen om medewerkers die een betekenisgerichte en toepassingsgerichte leerstijl hanteren, oftewel zichzelf kunnen *sturen in hun leren* op de werkplek. Zelfsturing wordt beschouwd als een doorlopend leerproces waarin de medewerker zijn handelingen richt op het bereiken van doelen die hij zelf, op basis van een eigen visie, kiest en herzielt (Harms, 2010). Is deze zelfsturing als vaardigheid door medewerkers te ontwikkelen? Wij geloven, net als Bolks & Van der Klink (2011), dat de ontwikkeling van zelfsturing niet vanzelf gaat. Adequate begeleiding van de medewerker draagt bij aan de groei en ontwikkeling van zelfsturing.

In dit artikel gaan we in op wat zelfsturing is, wat het belang is van zelfsturing voor de beroepspraktijk en hoe de ontwikkeling van zelfsturing te ondersteunen valt. Parallel hieraan beschrijven we de praktijk hiervan bij de Koninklijke Marechaussee (KMar). We schetsen met een praktijkcasus het belang van zelfsturing voor deze organisatie. Vervolgens bespreken we hoe het opleidingscentrum van de KMar naar een manier heeft gezocht om zelfsturing te ontwikkelen bij beginnende beroepsbeoefenaren. We sluiten af met een aantal kritieke succesfactoren om in de praktijk de ontwikkeling van zelfsturing te stimuleren.

Wat is zelfsturing?

In de literatuur worden verschillende vormen van zelfsturing beschreven. Verbindende elementen daarbij zijn doelgerichtheid en een ‘learning loop’ die iemand volgt. Het gaat, bij zelfsturing én bij leren, om doelen stellen, handelen, hierop reflecteren, bepalen wat je hebt geleerd en of/hoe dit je doelstellingen beïnvloedt, om vervolgens opnieuw te bedenken hoe je gaat handelen. Harms (2010) noemt dit leren in de vorm van een *feedforwardproces*. Berghenhenegouwen & Mooijman (2010) hebben een meer bedrijfsmatige benadering. Zij beschrijven zelfsturing als een verantwoordelijkheid en een bekwaamheid bij medewerkers om het eigen handelen zodanig te sturen en in te richten dat dit tot efficiënte en effectieve prestaties leidt. Deze verantwoordelijkheid en bekwaamheid bij medewerkers is relevant voor de beroepspraktijk, waarover later meer.

Diekstra (2009) beschrijft zelfsturing in de context van het leven: ‘zelf richting kunnen geven aan je leven, waardoor we in staat zijn situaties te beïnvloeden om bepaalde doelen te bereiken.’ Dit raakt de kern van zelfsturing: richting bepalen, situaties beïnvloeden en doelen bereiken. Volgens Vandamme (2003) is niet iedereen even bekwaam in het bereiken van doelen en het op een harmonieuze manier met zichzelf omgaan. Hoe bekwaam iemand hierin wordt, heeft volgens hem te maken met zelfkennis, daadkracht en het ecologisch aanvoelen van wat goed voor je is en wat niet. Zelfsturing lijkt hiermee een *competentie* te zijn; de kennis, vaardigheden en houding die iemand (nodig) heeft om zich te

kunnen richten op persoonlijk zinvolle thema's, de situatie zo te beïnvloeden dat doelen worden bereikt en vervolgens te leren van dit proces. Dit cyclische proces is wat wij verstaan onder de 'zelfsturingscyclus'.

Nut en belang van zelfsturing voor de beroepspraktijk

Medewerkers komen steeds vaker na hun opleiding in beroepen terecht waar nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden die voor de opleidingsinstelling nog niet eerder bekend waren en waar dus ook geen aandacht aan is besteed (De Bie, 2003). In de uitvoering van een beroep zitten elementen die vragen om zelf betekenis te geven en daarmee wordt de werkelijkheid complexer dan op school is geleerd. Een beroepsbeoefenaar moet beslissingen nemen, keuzes maken en in staat zijn om deze beslissingen en keuzes te verantwoorden. Het vraagt van de (beginnende) beroepsbeoefenaar dan ook een bepaalde mate van zelfsturing, een bekwaamheid, om in de beroepspraktijk dat te leren wat nodig is om competent te kunnen handelen.

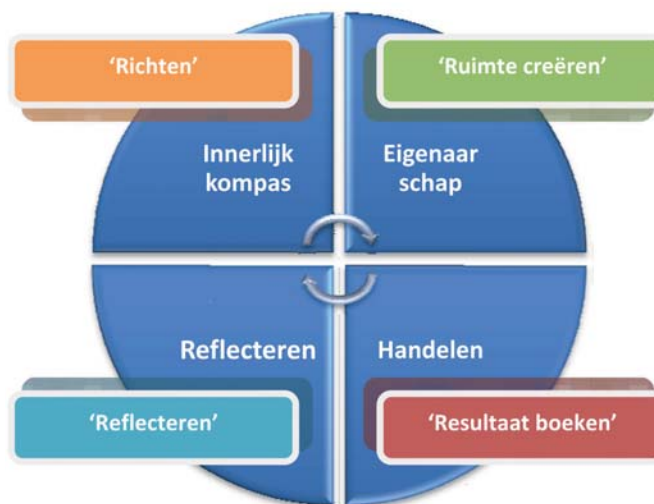
Ratering & Hafkamp (2007) beschrijven de opbrengst van zelfsturend leren in organisaties op verschillende niveaus. Dit geeft een beeld van wat het vergroten van de zelfsturing bij medewerkers in de beroepspraktijk kan opleveren, bijvoorbeeld:

- Verhoogde betrokkenheid van medewerkers, geïntegreerd gebruik van mensen;
- Verhoging van de efficiëntie en kwaliteit, omdat medewerkers proactief op zoek gaan naar verbeteringen van hun prestaties;
- Verhoging van persoonlijke arbeidssatisfactie, doordat medewerkers werkzaamheden uitvoeren die dicht(er) bij hun persoonlijke wensen en behoeften liggen;
- Verbetering van kwaliteit van het werk, doordat medewerkers de mogelijkheid krijgen (en die ook willen aangrijpen) om zichzelf breder te ontwikkelen, wat de flexibiliteit weer kan vergroten;
- Verbetering van het moreel en daardoor reductie van het ziekteverzuim.

We beschrijven nu een voorbeeld van een organisatie waar zelfsturing van groot belang is. De casus gaat over de ontwikkeling van zelfsturing binnen de Koninklijke Marechaussee (KMar).

Casus: de KMar en zelfsturing

De Koninklijke Marechaussee (KMar) is een politiekorps met een militaire status dat waakt over de veiligheid van de Nederlandse Staat. Ze wordt wereldwijd ingezet op plaatsen van



Figuur 1. Het 4R-model voor Zelfsturing. Bron: Verheijen (2013)

strategisch belang. De KMar heeft onder andere de politietoek ten behoeve van de Nederlandse krijgsmacht, de grenspolitietoek en de taak om voor de Staat vitale objecten en personen te bewaken en te beveiligen.

Bij de KMar is zelfsturing een voorwaarde voor een goede beroepsuitoefening. Het komt terug in de verantwoordelijkheid die medewerkers hebben om zichzelf getraind te houden, in het loopbaanbeleid waarbij zij iedere drie jaar van functie wisselen en in de keuzevrijheid die zij hebben bij de toepassing van wettelijke bevoegdheden.

Ieder jaar stroomt er vanuit de initiële opleiding van de KMar een groot aantal marechaussees de beroepspraktijk in. Dit is de interne bedrijfsopleiding op mbo-niveau. Idealiter hebben de marechaussees in hun opleiding voldoende zelfsturing ontwikkeld om direct te kunnen aansluiten bij de gevraagde operationele taakuitvoering.

In 2012 werd door het managementteam (MT) van het Opleidings- en Trainingscentrum van de KMar (OTCKMar) vastgesteld dat de ontwikkeling van zelfsturing onvoldoende was geoperationaliseerd in de opleiding. Met als gevolg op dat punt een onvoldoende voorbereiding op de beroepspraktijk en het gevaar van een vermindering van de operationele slagkracht van de organisatie. Hiertoe heeft het MT een advies laten opstellen, dat antwoord moest geven op de vraag: wat kan de opleider binnen het initiële KMar onderwijs doen om zelfsturing bij studenten te ontwikkelen?

Een voorbeeld uit de beroepspraktijk

Bij de KMar wordt gewerkt op basis van resultaatgerichte informatie. Met deze informatie

gaan medewerkers individueel of als onderdeel van een flexibel team aan het werk, waarbij zij zelfstandig afwegingen maken en hun werkinhoud dus deels zelf kunnen sturen. Onderstaande situatieschets geeft een beeld van de dagelijkse beroepspraktijk en de mate van zelfsturing die nodig is om als medewerker van de KMar goed je werk te kunnen doen:

Een medewerker van de KMar krijgt tijdens de dagelijkse briefing informatie over een op handen zijnde mensensmokkel. Die dag zal er vanuit het buitenland een specifieke auto de grens met Nederland passeren, met daarin een aantal mensensmokkelaars die proberen een aantal vrouwen illegaal Nederland binnen te smokkelen, om hen vervolgens gedwongen in de prostitutie te laten werken. De opdracht is om dit tegen te gaan. Op basis van de verstrekte informatie moet de medewerker zijn eigen handelen gaan sturen.

Procesmatig ziet dit er als volgt uit:

De medewerker zal in de voorbereiding nadenken over wat zijn doel is. Het gaat om een combinatie van een wetsovertreding, een inbreuk op de veiligheid van Nederland, maar ook om menselijk leed. Aan hem om te bepalen wat voorrang heeft en wat de prioriteiten zijn. Wat wil hij bereiken en voorkomen?

Hij denkt na over wat zijn eigen verantwoordelijkheid is en welke handelingsruimte hij nodig heeft. ‘Welke bevoegdheden heb ik nodig om doeltreffend te kunnen optreden? Wie en wat heb ik nodig voor de uitvoering? En ben ik er zelf klaar voor?’

Tijdens de uitvoering van de actie herkent de medewerker de auto en deze wordt gestopt. De inzittenden worden aangesproken en hun identiteitspapieren worden gecontroleerd. Dan ontstaan er verschillende handelingsmogelijkheden en moet hij keuzes maken. ‘Is er sprake van een wetsovertreding, een veiligheidsrisico, menselijk lijden? Zo ja, waar en hoe grijp ik in? Hoe kan ik het beoogde effect bereiken?’ Uiteindelijk bepaalt hij wanneer zijn actie is afgelopen en wie hij moet informeren.

Na de uitvoering kijkt hij in de debriefing terug op zijn eigen handelen en dat van anderen. Dan vraagt hij zich af: ‘Wat wilde ik bereiken? Wat is er gebeurd? Wat heb ik gedaan? Wat was daarvan het resultaat? Wat heb ik hiervan geleerd?’

De vraag is nu hoe de benodigde zelfsturing uit het voorgaande praktijkvoorbeeld ontwikkeld kan worden. Allereerst is voor het ontwikkelen van zelfsturing bewustzijn nodig. Weet je wie je bent en wat je wilt? Dit is de vraag waarmee, volgens Dirkse-Hulscher & Van Noort (1998) de

zelfsturende zijn leerproces creëert. Zij beschrijven hoe *bewustzijn en verantwoordelijkheid* nodig zijn om zelfsturing te ontwikkelen. Bewustzijn in weten wat je nu kunt en wat je wilt kunnen, en verantwoordelijkheid in het maken van eigen keuzes en het nemen van initiatief. Wanneer de medewerker over weinig zelfkennis beschikt en/of weinig eigenaarschap ervaart, dan wordt het vervolgens lastig om na te denken over de beste leerstrategie of om stappen te zetten om deze uit te voeren en dit heeft direct invloed op de bekwaamheid om zichzelf te sturen.

Zelfsturing ontwikkelen gaat om het creëren van de juiste hoeveelheid frictie. *Constructieve frictie* ontstaat wanneer het sturingsniveau vanuit de begeleiding die de medewerker ervaart iets lager is dan de mate van zelfsturing die zou passen. Hierdoor wordt de medewerker uitgedaagd om te leren (Harms, 2010). Wanneer het sturingsniveau precies past, is er sprake van congruentie. Moes (2006) geeft in haar conclusie met betrekking tot de relatie tussen (docent)sturing en zelfsturing aan dat wanneer er te veel gewerkt wordt vanuit congruentie, het zelfsturend vermogen niet zal toenemen. Het creëren van deze constructieve frictie is een belangrijk gereedschap in handen van de organisatie om bij de medewerker een appel te doen aan zijn zelfsturendheid.

Dirkse-Hulscher & Van Noort spreken ook nog over de paradox die zich bij het ontwikkelen van zelfsturing voordoet. Het lijkt effectiever eerst een door anderen gestuurd leerproces te doorlopen. Door eerst ‘te volgen’ kan de medewerker bepaalde instrumenten leren toepassen en het effect ervan ervaren op zijn eigen leerproces. Hierdoor kan hij ze daarna beter zelf kiezen en toepassen.

Volgens De Bie (2003) gaat het erom medewerkers in een positie te brengen waarin ze zelf iets nieuws gaan oplossen. Hierbij komt een aantal essentiële *metavaardigheden* aan bod:

- Leren om van tevoren beelden te maken van het uiteindelijke resultaat van de opdracht;



Briefing voor aanvang dienst. Bron: MediaCentrum Defensie

- Leren doelstellingen te formuleren om het resultaat te bereiken;
- Leren kwaliteitseisen te formuleren waaraan het uiteindelijke resultaat moet voldoen;
- Leren inhoudelijke plannen te ontwerpen en leerinhouden samen te stellen;
- Leren het oplossingsproces te bewaken en los te komen bij vastzitten.

Sturen op zelfsturing bij KMar

We gaan weer terug naar de Koninklijke Marechaussee (KMar). Begin 2013 is een advies uitgebracht over wat de opleider binnen het initiële KMar onderwijs kan doen om zelfsturing bij studenten te ontwikkelen. Het advies is gebaseerd op een integrale benadering, om tot het gewenste resultaat te komen. Dit betekent dat gestart kan worden bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers met aanleg voor zelfsturing. Vervolgens komt zelfsturing terug in het kwalificatie- en competentieprofiel van de beroepsgroep, omdat de (beroeps)opleidingen hiervan zijn afgeleid. Tegelijkertijd moet zelfsturing worden uitgelegd binnen de organisatie, zodat leidinggevenden begrijpen hoe zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling ervan. Op deze manier kunnen verschillende HRM- en HRD-interventies op elkaar ingrijpen en elkaar versterken in de ontwikkeling van zelfsturing binnen een organisatie.

Het advies kende onder andere de volgende aanbevelingen:

- Stel (voor de KMar) vast wat wordt verstaan onder zelfsturing;
- Verwerk de aanleg voor zelfsturing in de selectie-eisen voor nieuwe medewerkers en als competentie in het kwalificatieprofiel voor de beroepsgroep;
- Train opleiders in de ontwikkeling van zelfsturing bij studenten;
- Zet de aangedragen ontwikkelmethoden en het ontwikkelde 4R-model voor Zelfsturing in als hulpmiddelen voor de opleiders.

Bij de start van dit project zijn op basis van literatuuronderzoek de belangrijkste onderdelen van zelfsturing geïdentificeerd. Deze zijn in een conceptueel model opgenomen, dat uiteindelijk het 4R-model voor Zelfsturing (zie Figuur 1) heeft gevormd. Verder is een lijst samengesteld van methoden die geschikt zijn om zelfsturing te ontwikkelen.

Er is een praktijkonderzoek gehouden onder studenten en opleiders van de initiële KMar opleiding naar het huidige niveau van zelfsturing. Aan studenten en opleiders werden in een enquête dezelfde vragen gesteld: Wat is volgens jou zelfsturing? Wat doet de opleider nu? Wat kan hij het beste doen? Waar heb je behoefte aan?



Controle Mobiel Toezicht Veiligheid. Bron: Media-Centrum Defensie

Na analyse van de antwoorden bleek dat deze grotendeels overeenkwamen met de onderdelen van het 4R-model. Hiermee had het model zich voorlopig bewezen als bruikbaar instrument om de belangrijkste onderdelen van de zelfsturingscyclus inzichtelijk te maken. Uit de analyse ontstond ook een beeld van wat studenten en opleiders nu ervaren rondom de ontwikkeling van zelfsturing. Hierbij viel een aantal zaken op:

- Studenten en opleiders hadden beiden een idee van wat werd bedoeld met zelfsturing, maar omschreven dit op hun eigen manier;
- Zij noemden methoden om zelfsturing te ontwikkelen, waarbij de opleiders sterk de neiging hadden om 'de verantwoordelijkheid bij de student te leggen' en 'zelfstudieopdrachten te laten uitwerken'. Het gevolg hiervan in de praktijk was dat het vermogen tot zelfwerkzaamheid bij studenten werd vergroot, maar niet per se de zelfsturendheid.
- De studenten gaven aan dat de ontwikkeling van zelfsturing goed ondersteund zou kunnen worden door het uitspreken van verwachtingen door de opleiders en het geven van feedback.
- Bij (het ondersteunen van) de ontwikkeling van zelfsturing wilden studenten meer invloed op het lesprogramma en hadden zij behoefte aan voortgangsgesprekken. Opleiders hadden de behoefte om hun kennis over zelfsturing te vergroten. Ook was er behoefte aan meer tijd en ruimte voor begeleiding.

Vanuit de gegeven antwoorden is een lijst samengesteld met interventiemogelijkheden voor opleiders om zelfsturing bij studenten te helpen ontwikkelen gedurende de opleiding. Met als doel een goede transfer naar de beroepspraktijk. Enkele voorbeelden:

- Activeer en ondersteun het gebruik van hun innerlijke kompas, door studenten eigen leervragen te laten stellen, te laten nadenken over hun leersituatie en hen een eigen leertraject te laten bepalen binnen de gestelde kaders.



Wereldwijd inzetbaar – monitoren van lokale politie.
Bron: MediaCentrum Defensie

- Activeer en ondersteun het nemen van verantwoordelijkheid, onder andere door studenten invloed op het inhoudelijke lesprogramma te geven, door mogelijkheden voor thuisstudie te creëren, door ze zelfstandig zaken te laten organiseren en door meer studiemogelijkheden tijdens werktijd te creëren.
- Activeer en ondersteun het boeken van resultaat, onder andere door studenten theorie in een praktijkles te laten toepassen, (zelfstudie) opdrachten te laten uitwerken, hun beroepspraktijkvorming voor te laten bereiden en casuïstiek aan te bieden waarmee de student zelf kan trainen.

Op basis van het innameprofiel, de vooropleiding, breinleren, kenmerken van het beroep en de te verwachten toekomstige ontwikkelingen in het werkveld, is een profiel samengesteld van de initiële student. Dit profiel heeft als doel de opleider te ondersteunen bij zijn beoordeling waarop hij de studenten kan sturen bij de ontwikkeling van zelfsturing. Ook zijn aanbevelingen gedaan voor het wervings-, selectie- en opleidingsproces.

Resultaten

Het project bij de Koninklijke Marechaussee is nog niet volledig afgerond. Op het moment van schrijven van dit artikel zijn de acties voortkomend uit de aanbevelingen nog te kortgeleden ingezet om al concrete resultaten ervan terug te zien in de beroepspraktijk. De resultaten die al wel zichtbaar zijn:

- Het MT heeft zich gecommitteerd aan de gedane aanbevelingen.
- Vanuit de Directie Personeel & Organisatie en het OTCKMar is een separate werkgroep gestart, die aanbevelingen moet doen voor een nieuwe keurings- en selectiemethodiek voor initiële studenten.

- Voor de initiële opleiding van de KMar is een lespakket over zelfsturing ontwikkeld en opgenomen.
- De ontwikkelmethoden en het 4R-model voor Zelfsturing zijn verwerkt in een job aid als hulpmiddel voor de opleiders.
- De trainingen voor opleiders zijn in verband met een interne reorganisatie doorgeschoven naar 2014.

Kritieke succesfactoren

Uit de beschreven casus blijkt dat de begeleiding van de ontwikkeling van zelfsturing van groot belang is. Hieronder staat een aantal kritieke succesfactoren om de ontwikkeling van zelfsturing te stimuleren. Deze kritieke succesfactoren hebben wij als auteurs, samengesteld op basis van literatuuronderzoek en waar nodig vertaald naar de context van dit artikel.

Richting laten bepalen

Bespreek als organisatie met de medewerker welke bijdrage hij wil leveren, zodat hij trots op zichzelf kan zijn (Leppers & Eikenaar, 2011). Vergroot zijn bewustzijn door hem te laten bedenken wat hij nu kan en wat hij zou willen kunnen. Laat een concrete werkervaring de basis vormen voor het leerproces (Ratering & Hafkamp, 2007). Laat de medewerker zichzelf bewust doelen stellen die discrepanties veroorzaken, die door leren kunnen worden opgelost (Harms, 2010).

Autonomie geven

Geef als organisatie voldoende autonomie aan de medewerker. Door de medewerker inhoudelijk ruimte te geven, zal hij eerder eigenaarschap ervaren en de verantwoordelijkheid nemen voor inhoudelijke keuzes (Hesselink, 2004). Verschuif bepaalde verantwoordelijkheden van leidinggevend (voorzichtig) naar medewerkers, bijvoorbeeld: de beslissing tot deelname aan bepaalde activiteiten, het tempo waarin het leerproces plaatsvindt, de manier van leren en de keuze van leeractiviteiten, de leerdoelen die nagestreefd worden en de beoordelingscriteria voor een succesvol resultaat (Moes, 2006).

Leren te leren

Leer de medewerker te leren. Hij kan leren door zichzelf leervragen te stellen bij nieuwe beroepsproblemen en daar zelf antwoorden op te vinden. Laat de medewerker zijn eigen stappenplan maken. Leidinggevend kunnen waar nodig behulpzaam zijn bij het genereren van leervragen (De Bie, 2003).

Creëer een rijke werkomgeving

Laat de medewerker wisselende werkzaamheden verrichten en creëer een rijke leeromgeving (Hesselink, 2004). Laat hem, naast zijn eigen



Bewaken en beveiligen van een vitaal object. Bron: MediaCentrum Defensie

werkzaamheden, ook met anderen aan een beroepsprobleem werken. Werk bijvoorbeeld met interne stages of met gedeeltelijke functieroulatie om de zelfsturendheid bij de medewerker te stimuleren (Verheijen, 2013). Laat hem steeds een persoonlijk stappenplan maken, met daarin het uiteindelijke resultaat van zijn 'project', inclusief tussentijdse doelstellingen en kwaliteitseisen (De Bie, 2003).

Reflecteren

Laat de medewerker reflecteren op zijn eigen gedrag, zijn drijfveren en zijn behoeften voordat hij zichzelf gaat sturen (o.a. Diekstra, 2009). Nadat de lerende tot handelen is overgegaan, kan hij weer reflecteren op het behaalde resultaat, het proces dat daartoe heeft geleid (Verheijen, 2013) en welke effectieve strategieën (Moes, 2006) hij voor zichzelf heeft geleerd.

Tot slot

In het begin van dit artikel hebben we de vraag gesteld of zelfsturing als vaardigheid door medewerkers te ontwikkelen is. Wij denken van wel, maar duidelijk is dat het niet vanzelf gaat. Adequate begeleiding is nodig. Primair daarbij is het belangrijk voor iedereen in de organisatie om zicht te hebben op de onderdelen van de zelfsturingscyclus. Het begint met het stellen van doelen, vervolgens wordt actie ondernomen om handelingsruimte en concreet resultaat te verkrijgen, waarna reflectie op het resultaat en het proces zorgt voor input om te bepalen of de ingezette koers effectief is. Wanneer medewerkers meer zelfsturend worden, heeft dit niet alleen een positief effect op het veranderingsvermogen van medewerkers, maar ook op hun betrokkenheid, de ervaren arbeidssatisfactie en daarmee samenhangend de toename van de efficiëntie en kwaliteit van hun werk. Een organisatie kan de ontwikkeling van zelfsturing sturen door bewustzijn en verantwoordelijkheid bij

medewerkers te stimuleren en door het creëren van de juiste hoeveelheid frictie. Het is belangrijk dat de medewerker hierbij essentiële metavaardigheden leert ontwikkelen, zoals beelden maken van het resultaat, doelstellingen en kwaliteitseisen formuleren, een stappenplan maken en het oplossingsproces bewaken. Op deze manier kan een 'sturende' begeleiding bijdragen aan de ontwikkeling van zelfsturing, zodat dit kan uitgroeien tot een duurzame vaardigheid bij medewerkers. ●

Literatuur

- Bergenhenegouwen, G.J. & E.A.M. Mooijman (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen|Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bie, D. de (2003). *Morgen doen we het beter: Handboek voor de competente onderwijsvernieuwer*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bolks, T. & M. van der Klink (2011). Zelfsturing gaat niet vanzelf. *Tijdschrift voor lerarenopleiders (VELON/VELOV)* – 32(2), 4-11.
- Diekstra, M. (2009). Het belang van zelfsturing en reflectie. *Supervisie en coaching* (26) 3-2009, 150-153.
- Dirkse-Hulscher, S. & R. van Noort (1998). 15 Miljoen mensen op dit hele kleine stukje aarde: Zelfsturing als sociaal gedrag. *Opleiding & Ontwikkeling* (11) 7/8, 5-7.
- Harms, G.J. (2010). *Zelfsturing meetbaar maken: Ontwikkeling van een instrument om zelfsturing in mbo-opleidingen in kaart te brengen*. Groningen: Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs, Rijksuniversiteit Groningen.
- Hesselink, J. (2004). *Zelfsturing, twijfel en inspiratie*. Artikel van het Lectoraat Reflectie op het Handelen, afdeling Onderwijsresearch & Ontwikkeling. Hogeschool van Amsterdam.
- Leppers, D. & G. Eikenaar (2011). *Zelfsturing: Een nieuwe kijk op organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Moes, J. (2006). *Zelfsturend leren leren: geen stuurlied meer aan wal?* Doctoraalscriptie Onderwijskunde. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Ratering, D. & K. Hafkamp (2007). *Zelfsturend leren: Begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen: Een hefboom voor zelfsturing*. Soest: H. Nelissen B.V.
- Verheijen, J. (2013). *Richting geven aan zelfsturing: Het ontwikkelen van zelfsturing bij initiële studenten van de Koninklijke Marechaussee*. Bachelorthesis Opleidingskunde. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.



Eerste luitenant **Joris Verheijen BEd** is opleidingskundige en werkzaam op het Opleidings-, Trainings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee. In het kader van zijn afstudeeropdracht voor HAN Opleidingskunde heeft hij een advies uitgebracht over het ontwikkelen van zelfsturing bij initiële studenten van de Koninklijke Marechaussee. E-mail: J.Verheijen.01@mindef.nl



Petra Jagtman MMHR is hoofddocent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Learning and Development. Daarnaast is zij zelfstandig professional in haar eigen bedrijf Petra Jagtman HRD advies & begeleiding + bedrijfsjournalistiek. E-mail: info@petrajagtman.nl