

# Zelfsturing: van A naar Betekenisgeving

Een verkennend onderzoek naar de ervaring en verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen basisscholen van onderwijsorganisatie Trivium.



Student: N.H. (Lenny) van Leijen

Studentnummer: 4247787

Opleiding: Master in Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Programma: Organisaties, verandering en management

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Departement: Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Begeleider en eerste lezer: dr. J. Vermeulen

Tweede lezer: dr. K. Loyens

Datum: 26-06-2019

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie “Zelfsturing: van A naar Betekenisgeving”, een verkennend onderzoek naar de ervaring en verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen basisscholen van onderwijsorganisatie Trivium. Het onderzoek is uitgevoerd bij vier verschillende basisscholen verspreid over de Betuwe, waar mijn roots liggen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap (en meer specifiek het programma Organisations, verandering en management) aan de Universiteit Utrecht. In december 2018 ben ik begonnen met het zoeken naar een geschikte onderzoeksorganisatie. Toen al snel bleek dat er een ‘klik’ was met Trivium heb ik mij van januari 2019 tot en met juni 2019 bezig gehouden met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Het onderzoek en de scriptie in het kader van mijn afstuderen aan de bacheloropleiding Bestuurskunde van vorig jaar, heb ik als een worsteling ervaren. Het contrast met mijn ervaring van dit jaar is groot. Ik heb daadwerkelijk genoten van het proces, niet in de laatste plaats omdat ik van verschillende mensen op verschillende manieren steun ervaren heb. Bij dezen wil ik hen daar hartelijk voor bedanken.

Te beginnen bij Henk van Dorp en Inge Hammen van Trivium; hartelijk bedankt voor het vertrouwen in mij en voor de leuke en stevige gesprekken die wij voerden over zelfsturing (binnen basisscholen). Jullie hebben mij altijd als een gelijkwaardige behandeld en dat waardeer ik ten zeerste. Tevens een hartelijk woord van dank aan alle één-en-twintig teamleden van de onderzochte basisscholen die tijd vrijgemaakt hebben om mij te woord te staan. Zonder jullie medewerking en waardevolle input had ik dit onderzoek nooit op deze manier kunnen voltooien.

Als scriptiebegeleider heeft dr. Jeroen Vermeulen een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling tijdens dit proces. Ik heb zijn begeleiding als waardevol en opbouwend ervaren; waarvoor ik Jeroen hartelijk bedanken wil. Ook wil ik dr. Kim Loyens als tweede beoordelaar en Jakob Martin en Martha Moree als intervisiegenoten bedanken voor hun tijd en inzet.

In het bijzonder bedank ik mijn ouders Johan en Nelie van Leijen en mijn vriend Yannick Kamphuis omdat zij mij op een manier steunden die niet in woorden te bevatten is. Wanneer mij het vertrouwen in mijzelf ontbrak, waren zij het die mij erop wezen dat het vertrouwen in eerste plaats niet in onszelf maar in Hem te vinden is. Aan het einde van deze periode kan ik nu met hernieuwd geloof zeggen: “Ik vermag alle dingen in Hem, die mij kracht geeft” (Filippenzen 4:13).

## Samenvatting

Met het ‘Werkdrukakkoord primair onderwijs’ (2018) worden de eerste stappen gezet in het terugdringen van de problematische werkdruk in het primair onderwijs. Het uitgangspunt van de aanpak is dat de schoolteams aan zet zijn. Een dergelijk uitgangspunt sluit aan bij de bestuursfilosofie van Trivium, een onderwijsorganisatie die wordt bestuurd naar het idee van zelfsturing. Het Werkdrukakkoord en Trivium hebben, op een soortgelijke manier, nagedacht over het proces dat door de teamleden van basisscholen gevolgd is, om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Op dit moment is onduidelijk hoe de teamleden het als zelfsturing ingezette proces ervaren hebben.

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in hoe de teamleden het (mogelijk wel of mogelijk niet zelfsturende) proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren hebben, ten einde een praktische bijdrage te leveren aan de verdere vormgeving van zelfsturing binnen basisscholen van Trivium. Hiervoor is de volgende leidende vraag opgesteld: *Hoe hebben de teamleden van de onderzochte basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren?*

Om een antwoord te kunnen geven op de leidende vraag zijn er (1) twintig interviews gehouden, is er (2) een documentanalyse gedaan en zijn er (3) observaties gedaan binnen vier basisscholen van Trivium. Uit de verzamelde data bleek dat de teamleden van de onderzochte basisscholen in het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen op een positieve manier *ruimte* ervaren hebben door de autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid in het teamproces. De dynamiek van het proces sluit aan bij de manier waarop teamleden betekenis geven aan zelfsturing binnen een schoolteam. Want, wanneer teamleden denken aan zelfsturing binnen een schoolteam denken zij aan ruimte voor zichzelf, de ander en het samen.

De titel van deze scriptie ‘Zelfsturing: van A naar Betekenisgeving’ oppert een alternatieve manier van hoe men naar zelfsturing kijken kan. In plaats van zelfsturing als een vaststaand gegeven te beschouwen dat zich ontwikkelt van een gepland A naar een gepland B, kan men zelfsturing ook als een proces beschouwen dat wordt gevormd door de ervaringen en betekenisgevingen van de teamleden. Op basis van dit inzicht wordt aanbevolen om voort te bouwen op de positieve ervaringen van ruimte in het als zelfsturing ingezette proces en aandacht te schenken aan betekenisgeving aan zelfsturing, voor de verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen basisscholen van Trivium.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>6</b>
1.1 Uitgangspunt van de aanpak Werkdrukakkoord .....	7
1.2 Onderwijsorganisatie Trivium en haar bestuursfilosofie .....	7
1.3 Het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen .....	8
1.4 Probleemstelling .....	9
1.5 Methoden.....	10
1.6 Relevantie.....	10
1.7 Leeswijzer .....	11
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>12</b>
2.1 Een oude bekende en een nieuwe vriend.....	12
2.2 Oorsprong zelfsturing.....	13
2.3 Teams en zelfsturende teams: een vaststaand gegeven of een proces? .....	14
2.3.1 Een vaststaand gegeven.....	14
2.3.2 Een vaststaand gegeven meten .....	16
2.3.3 Een vaststaand gegeven ontwikkelen .....	17
2.3.4 Een proces .....	17
2.3.5 Een proces begrijpen .....	18
2.3.6 Een proces in ontwikkeling .....	21
<b>3. Methodologisch kader.....</b>	<b>22</b>
3.1 Operationalisatie.....	22
3.2 Verantwoording.....	22
3.2.1 Onderzoeksfilosofie .....	23
3.2.2 Onderzoeksmethoden .....	23
3.2.3 Onderzoeksstrategie .....	24
3.2.4 Methoden van dataverzameling.....	25
3.2.5 Selectie onderzoekseenheden .....	25
3.2.6 Methoden van data-analyse .....	27
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit .....	28
<b>4. Resultaten.....</b>	<b>29</b>
4.1 Statistiek.....	29
4.1.1 Procesvorm.....	29
4.1.2 Betrokken personen.....	30
4.1.3 Gestelde doelen .....	31
4.2 Dynamiek .....	31

4.2.1 Autonomie .....	32
4.2.2 Communicatie .....	33
4.2.3 Onderlinge gelijkheid .....	34
4.2.4 Algemeen beeld .....	35
4.3 Ruimte voor betekenisgeving .....	36
4.3.1 Ruimte voor zichzelf .....	36
4.3.2 Ruimte voor de ander .....	37
4.3.3 Ruimte voor het samen .....	37
4.3.4 Ruimte voor betekenisgeving .....	38
<b>5. Analyse .....</b>	<b>40</b>
5.1 Wetenschap versus ervaring .....	40
5.2 Wetenschap en ervaring herenigd .....	41
<b>6. Conclusie .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 1: Operationalisatie .....</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 2: Interviewhandleiding .....</b>	<b>50</b>

## 1. Inleiding

Er komt voorlopig geen einde aan de discussie over werkdruk in het primair onderwijs in Nederland. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat het percentage werknemers in het onderwijs met burn-outklachten door de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen is. In 2003 had veertien procent van de werknemers in het onderwijs burn-outklachten (CBS, 2005) maar in 2011 was dit percentage reeds gestegen tot achttien procent (Koppes et al., 2012). Inmiddels zijn we op het punt beland dat één op de vijf werknemers in het onderwijs burn-outklachten ervaart (Hooftman, et al., 2019). De boosdoener blijkt onder andere de hoge werkdruk (Hupkens, 2005).

Uit onderzoek van TNO (2012) blijkt dat werkdruk in het primair onderwijs veroorzaakt wordt door werkgerelateerde factoren en individuele factoren. De werkgerelateerde factoren vallen uiteen in de taakeisen qua inhoud en context enerzijds en regelmogelijkheden anderzijds. In andere woorden; de zeggenschap over de inrichting van het eigen werk (TNO, 2012). De individuele factoren refereren aan het ontbreken van een zogenoemde ‘buffer’ in de vorm van materiële en/of immateriële waardering, leer- en ontplooiingsmogelijkheden en tot slot sociale en/of functionele steun van collega’s en leidinggevenden (TNO, 2012). Het ontbreken van zeggenschap over de inrichting van het eigen werk en het ontbreken van een buffer verhogen dus de werkdruk in het primair onderwijs.

De gevolgen van werkdruk zijn aanzienlijk. Ten eerste stijgen de maatschappelijke kosten doordat leraren met een burn-out niet voor de klas staan maar thuis zitten. Ten tweede worden banen in de onderwijssector almaar onaantrekkelijker en loopt het lerarentekort op (Rijksoverheid, lerarentekort in het primair onderwijs, z.j.). Noodgedwongen zijn sommige basisscholen overgestapt naar een vierdaagse schoolweek en worden klassen overgenomen door onbevoegden (NOS, 2019). Men maakt zich daarom, ten slotte, zorgen over de kwaliteit van het onderwijs in Nederland (Verheggen, 2018).

Op 9 februari 2018 hebben vakbonden, de PO-Raad en het kabinet daarom een akkoord gesloten over het terugdringen van werkdruk in het primair onderwijs (Rijksoverheid, 2018). Naar aanleiding van zowel regionale, als nationale stakingen in het onderwijs werd geconcludeerd; het werken in het primair onderwijs moet veranderen en het moet nú. In dit veranderproces zijn de schoolteams aan zet, aldus het Werkdrukakkoord (2018). Het Werkdrukakkoord tracht met haar aanpak waarin de schoolteams aan zet te zijn, de werkdruk terug te dringen. Omdat werkdruk op elke school en in elk team anders ervaren wordt, mogen schoolteams zelf beslissen over de besteding van de vrijgekomen werkdrukmiddelen (Rijksoverheid, werkdruk verminderen, z.j.). Men zou zodoende: “het verschil gaan merken in de klas” (Rijksoverheid, werkdruk verminderen z.j.). De redenering van het TNO (2012) volgend, zou een dergelijke aanpak waarin leraren zeggenschap over de inrichting van het eigen werk ervaren, bovendien werkdrukverlagend op zichzelf kunnen zijn.

Het uitgangspunt van de aanpak, waarin de schoolteams aan zet zijn, sluit aan bij de bestuursfilosofie van *Trivium*. Trivium is een onderwijsorganisatie met 14 protestants-christelijke basisscholen in Zuid-Gelderland, die wordt bestuurd naar het idee van zelfsturing. Het bestuur van Trivium streeft naar het optimaal bieden van mogelijkheden aan basisscholen,

zodat men de eigen gewenste resultaten, in de eigen omgeving kan behalen. Dit principe geldt in de ogen van Trivium ook voor het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Zowel het Werkdrukakkoord als Trivium hebben zodoende nagedacht over het proces dat door de teamleden van basisscholen gevold is, om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. In dit onderzoek staat dat proces centraal.

### **1.1 Uitgangspunt van de aanpak Werkdrukakkoord**

Met het ‘Werkdrukakkoord primair onderwijs’ (2018) worden de eerste stappen gezet in het terugdringen van werkdruk in het primair onderwijs. Het kabinet stelt daarvoor structureel 430 miljoen euro beschikbaar. Bovendien loopt het beschikbare budget de aankomende jaren op. De vrijgekomen gelden worden ook wel *werkdrukmiddelen* genoemd. De werkdrukmiddelen worden verdeeld over alle basisscholen in Nederland op basis van leerlingenaantallen. Het uitgangspunt van de aanpak is dat de schoolteams vervolgens aan zet zijn om te beslissen hoe de werkdrukmiddelen besteed worden. Een schoolteam bestaat doorgaans uit de directie, het onderwijspersoneel (ook wel: OP) en het onderwijs ondersteunend personeel (ook wel: OOP). Deze teamleden gaan met elkaar in gesprek over enerzijds hoe en waar zij werkdruk ervaren en anderzijds over de oplossingen die zij voor werkdruk beogen. Omdat werkdruk op elke school en in elk team anders ervaren wordt, mag elk schoolteam in Nederland zelf beslissen over de besteding van werkdrukmiddelen (Rijksoverheid, 2018). In een gemeenschappelijke verklaring laten de, bij het Werkdrukakkoord, betrokken actoren daarover weten (Rijksoverheid, 2018):

Het onderwijs heeft hier hard voor geknokt. We zijn blij met dit geld, dat werkdruk op basisscholen moet verminderen en dat gelukkig snel beschikbaar komt. Dat is winst voor leraren en leerlingen. Zij moeten het verschil gaan merken in de klas.

Met ingang van het jaar 2018 vindt er elk schooljaar, in de maanden april/mei/juni, een nieuw gesprek plaats over de besteding van werkdrukmiddelen voor dat aankomende schooljaar. Het uitgangspunt dat de schoolteams aan zet zijn, geldt voor elk jaar dat er werkdrukmiddelen ontvangen worden en elke school die werkdrukmiddelen ontvangt. Het Werkdrukakkoord heeft zodoende gevolgen voor elk proces dat door teamleden van basisscholen in Nederland gevolgd is, om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen.

### **1.2 Onderwijsorganisatie Trivium en haar bestuursfilosofie**

Het uitgangspunt van de aanpak in het Werkdrukakkoord sluit aan bij de bestuursfilosofie van onderwijsorganisatie Trivium. Trivium is een onderwijsorganisatie met veertien protestants-christelijke basisscholen in de gemeenten Neder-Betuwe, Overbetuwe, Renkum, Wageningen, West- Maas en Waal. De huidige organisatie is vijftien jaar geleden ontstaan uit een fusie van vijf verschillende verenigingen voor protestants-christelijk onderwijs.

Het huidige Trivium wordt bestuurd vanuit een filosofie naar het idee van zelfsturing. Vertaald naar de praktijk betekent het, dat het bestuur van Trivium streeft naar het optimaal bieden van mogelijkheden aan basisscholen zodat men in staat is zich te profileren in de eigen omgeving

(Van Dorp, 2006). Binnen het bestuur van Trivium is zelfsturing een belangrijk goed, blijkt uit verkennende gesprekken. Het geldt als blijk van vertrouwen en het stelt de basisscholen in staat “*zich te onderscheiden in de omgeving*” (Trivium, welkomstwoord website, z.j.) en “*bijzonder te zijn*” (Trivium, welkomstwoord website, z.j.). De dagelijkse leiding aan de basisscholen ligt daarom in handen van de veertien directeuren. Daartoe heeft elke school verantwoordelijkheden, bevoegdheden en budget om een zelfstandig schoolbeleid te voeren (Trivium, welkomstwoord website, z.j.). Op het gebied van (1) onderwijskundig management, (2) personeelsmanagement en (3) het beheer van de school functioneren de directeuren van de basisscholen onafhankelijk van Trivium (Van Dorp, 2006). De eindverantwoordelijkheid voor de organisatie in zijn geheel berust bij het bestuur van Trivium en meer specifiek bij de algemeen directeur. De algemeen directeur heeft zodoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor (1) de beleidsontwikkeling van de stichting, (2) het toezien op de kwaliteit van het onderwijsaanbod, (3) het beheer van de middelen van de stichting en tot slot (4) de dagelijkse leiding aan de stichting (Van Dorp, 2006).

Anno 2019 zijn het algemeen bestuur en de algemeen directeur van Trivium nieuwgierig naar zelfsturing, als bestuursfilosofie van Trivium, *binnen* basisscholen. Waar er een beeld is van zelfsturing op het niveau van de directeuren is er op dit moment geen beeld van zelfsturing op het niveau van de schoolteams (directeur, leraren en onderwijs ondersteunend personeel tezamen). Het bestuur van Trivium hoopt dat ook op dit niveau zelfsturing wordt ervaren: dat men optimale mogelijkheden geniet om de eigen gewenste resultaten te behalen. Het is hoog tijd om een van die processen eens onder de loep te nemen zodat duidelijk wordt welke aspecten van zelfsturing al goed gaan en welke aspecten beter kunnen.

### 1.3 Het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen

Het is duidelijk geworden dat het Werkdrukakkoord en Trivium, op een soortgelijke manier, hebben nagedacht over het proces dat door de teamleden van basisscholen gevolgd is om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen (zie figuur 1). Het is daarom interessant om te achterhalen hoe de teamleden het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen ervaren hebben. Vanuit twee hoeken is er immers zorgvuldig nagedacht over het proces, maar hoe kijken de teamleden van basisscholen nu eigenlijk zelf terug op het gevolgde proces van 2018?



Figuur 1. Invloed Werkdrukakkoord en Trivium



## 1.4 Probleemstelling

In dit onderzoek worden persoonlijke, intellectuele en praktische doelen nagestreefd. Het persoonlijke doel dat ik nastreef, is het verdiepen van mijn algemene interesse in het onderwijs door het te koppelen aan mijn interesse in de bestuurs- en organisatiewetenschap. De werkdruk én het landelijke lerarentekort nemen gestaag toe (Rijksoverheid, lerarentekort in het primair onderwijs, z.j.) en mede daardoor ben ik nieuwsgierig naar alternatieve manieren van het werken in het onderwijs. De sector wordt immers steeds onaantrekkelijker om in te werken, wat op zijn beurt de werkdruk en het lerarentekort voortstuwt. Een verandering is nodig om deze cyclus te doorbreken. Ik ben nieuwsgierig of het werken met zelfsturende schoolteams daar een antwoord op biedt. Wellicht neemt zo de werkdruk af en/of zijn er minder leraren nodig. Ik heb de keuze gemaakt om het onderzoek op het primair onderwijs te richten en niet op het voortgezet onderwijs. Mijn kennis over het werken in het voortgezet onderwijs hoop ik immers volgend jaar te vergroten door middel van een master ‘Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs’ in Maatschappijleer aan de Universiteit Utrecht.

Het intellectuele doel dat in dit onderzoek nagestreefd wordt, is het inzicht krijgen in hoe de teamleden het (mogelijk wel of mogelijk niet zelfsturende) proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen ervaren hebben. Vanuit verschillende hoeken is er immers zorgvuldig nagedacht over de invulling van het proces, maar hoe hebben de teamleden het proces nu daadwerkelijk ervaren? Vonden zij dat er sprake was van zelfsturing? Wat verstaan zij überhaupt onder zelfsturing?

Het praktische doel dat in dit onderzoek nagestreefd wordt, is het leveren van een bijdrage aan de verdere vormgeving van zelfsturing binnen basisscholen van Trivium. De onderzoeker beoogt dit te bewerkstelligen middels het formuleren van hands-on ontwikkelpunten. Géén ingewikkelde theoretische aanbevelingen, wél eenduidige procesaanbevelingen. De bovenstaande doelen monden uit in de volgende leidende vraag:

Hoe hebben de teamleden van de onderzochte basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen van 2018 ervaren?

Om tot een gestructureerde beantwoording van de leidende vraag te komen, zijn enkele deelvragen opgesteld die elk een deel van de leidende vraag behandelen. De deelvragen zijn:

1. Hoe ziet zelfsturing er in praktijk uit volgens de literatuur?
2. Hoe zag het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen op de onderzochte basisscholen eruit?
3. Is er volgens de teamleden van de onderzochte basisscholen in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen sprake geweest van zelfsturing?
4. Wat verstaan de teamleden van de onderzochte basisscholen onder zelfsturing binnen een schoolteam?

## 1.5 Methoden

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit de interpretatieve onderzoeksfilosofie. De subjectiviteit en complexiteit van de ervaringen van het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen kunnen, vanuit deze onderzoeksfilosofie, omarmt worden ten einde de casus te *begrijpen* (Van Thiel, 2015, p. 45-46).

In dit onderzoek zijn zowel deductieve als inductieve onderzoeksmethodes gebruikt. De interviewhandleiding is op een *deductieve* manier gestructureerd, namelijk aan de hand van theorieën over zelfsturing in praktijk. Daarna zijn de interviewgegevens op een *inductieve* manier geanalyseerd, namelijk door het blootleggen van overkoepelende thema's.

De onderzoeksstrategie, het algemeen plan om de onderzoeksvraag in dit onderzoek te beantwoorden, is die van een *casestudy*. De casestudy is een geschikte onderzoeksstrategie omdat het men in staat stelt om het onderzoeksonderwerp (de *casus*) in de juiste, unieke context te plaatsen (Van Thiel, 2015, p. 106). In dit onderzoek is de casus: het als zelfsturing ingezette proces dat door de teamleden van de basisscholen gevold is, om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. In dit onderzoek is één casus op vier (van de veertien) verschillende basisscholen van Trivium onderzocht.

Tot slot is het onderzoek van verkennende aard. Allereerst is onderzocht hoe het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren werd. Daarna zijn die ervaringen in een nieuw, overkoepelend licht geplaatst. Zo zijn nieuwe inzichten voor de verdere vormgeving van zelfsturing binnen basisscholen verkregen.

De dataverzamelmethode die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn die van *interviews*, *de documentanalyse* en *observaties*. Het houden van interviews met teamleden is een geschikte manier om te begrijpen hoe de teamleden het proces ervaren hebben. De interviews zijn aangevuld met een *documentanalyse*. De werkdrukplannen van de onderzochte basisscholen zijn de geschikte documenten om te begrijpen hoe de processen eruit zagen, waar en hoe werkdruk ervaren werd en wat de uitkomsten van de processen waren. Evenals de documentanalyse, stellen de observaties de onderzoeker in staat om een breed begrip van de context van de ervaringen te verkrijgen. Naast dat deze complementaire dataverzamelmethode de onderzoeker een alomvattend beeld schetsen van de ervaringen, is er daarnaast sprake van *triangulatie*. Triangulatie, het gebruik van een mix van dataverzamelmethode, verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De validiteit van het onderzoek is ook hoog. De teamleden van de onderzochte basisscholen zijn zelf aan het woord (en dit blijkt later van groot belang te zijn) en vormen een goede afspiegeling van de groep die zij representeren.

## 1.6 Relevantie

Het onderzoek levert een bijdrage aan de maatschappelijke discussie over werkdruk in het primair onderwijs. Tot op heden lijkt er geen oplossing gevonden te zijn voor de hoge werkdruk. Dit leidt tot aanzienlijke problemen waaronder een stijging van de maatschappelijke kosten, een stijging van het lerarentekort en zorgen over de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs.

Het Werkdrukakkoord tracht met haar aanpak waarin de schoolteams aan zet te zijn, een verandering teweeg te brengen. Echter is op dit moment onduidelijk hoe de teamleden een dergelijke aanpak ervaren. Zo'n aanpak kan immers werkdrukverlagend zijn omdat men ten eerste zelf het beste weet hoe en waar werkdruk ervaren wordt en welke oplossingen beoogd worden en ten tweede omdat men zeggenschap krijgt over de inrichting van het eigen werk. Maar, elke medaille heeft een keerzijde. Een aanpak waarin de schoolteams aan zet zijn, kan ook werkdrukverhogend zijn omdat men op een geheel andere wijze tot een beslissing dient te komen. Dit vraagt om andere capaciteiten. Samenvattend houdt het bovenstaande in dat het onduidelijk is of de aanpak waarin teamleden aan zet zijn, een geschikte aanpak is in het grote geheel van de terugdringen van werkdruk in het primair onderwijs. Dit onderzoek beoogt de discussie te verhelderen en aan te scherpen door ervaringen van het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen in kaart te brengen.

Daarnaast levert het onderzoek een bijdrage aan de bewustwording en verdere vormgeving van zelfsturing binnen basisscholen van Trivium. Dit beoogt zij te bewerkstelligen door, aan de hand van kenmerken van zelfsturing, in kaart te brengen hoe het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen eruit zag, door inzichtelijk te maken hoe de teamleden datzelfde proces ervaren hebben en door bloot te leggen wat de teamleden verstaan onder zelfsturing. Vanuit die inzichten én met input van de teamleden van de onderzochte basisscholen, worden ontwikkelpunten geformuleerd. Het onderzoek biedt de teamleden van de onderzochte basisscholen dan ook een unieke kans om hun perceptie en mening aangaande het gevolgde proces en zelfsturing in het primair onderwijs te delen.

Tot slot levert het onderzoek een bijdrage aan de wetenschap. In dit onderzoek wordt het concept van zelfsturing in een andere sector toegepast dan de zorg. Waar zelfsturing vaak in verband gebracht wordt met de zorg, wordt zelfsturing minder vaak in verband gebracht met het (primair) onderwijs. Dit lijkt er toe dat er op dit moment weinig bekend is over zelfsturing en diens verdere ontwikkeling binnen schoolteams. In dit onderzoek wordt daarom nagedacht over hoe zelfsturing binnen *schoolteams* er uit zou kunnen zien. Het onderzoek neemt in die verkenningsreis een eigentijdse positie aan, wat ruimte schept voor de ervaringen en betekenisgevingen van de teamleden. Ten opzichte van bestaande theorieën, spelen ervaring en betekenisgeving in dit onderzoek een belangrijke en unieke rol.

## **1.7 Leeswijzer**

In het verdere van dit onderzoek zult u meer te weten komen over als zelfsturing ingezette processen in het algemeen en de verschillende wijzen waarop je naar teams en zelfsturende teams kunt kijken, in hoofdstuk twee. In hoofdstuk drie worden de gebruikte methoden in dit onderzoek toegelicht. U leest daar meer over wát onderzocht wordt en hóe dat onderzocht wordt. Hoofdstuk vier is het hoofdstuk waar de resultaten uit het empirisch onderzoek worden gepresenteerd. In het daaropvolgende hoofdstuk worden de analyse van de resultaten gepresenteerd. Uit die analyse volgt de onderzoeksconclusie, in hoofdstuk zes. In dat hoofdstuk worden allereerst de deelvragen en de hoofdvraag beantwoordt en worden de aanbevelingen voor opdrachtgever Trivium gepresenteerd. Ik wens u alle leesplezier toe!

## **2. Theoretisch kader**

Om te kunnen begrijpen hoe de teamleden van de onderzochte basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrankmiddelen ervaren hebben, is het van belang om meer kennis op te doen over de concepten die daar nauw mee samen hangen. Om die reden wordt in dit hoofdstuk uitgeweid over de oorsprong van zelfsturing, de twee verschillende manieren om naar teams te kijken en hoe zelfsturing, redenerend vanuit de twee zienswijze, gemeten of begrepen en verder ontwikkelt kan worden. Naar aanleiding van dit hoofdstuk kan een antwoord gevormd worden op de eerste deelvraag; hoe ziet zelfsturing er in praktijk uit volgens de literatuur?

### **2.1 Een oude bekende en een nieuwe vriend**

Velen van ons zullen zelfsturing in verband brengen met de zorg en meer specifiek met de thuiszorgorganisatie 'Buurtzorg Nederland'. Buurtzorg werd met hun vernieuwende concept voor zorg aan huis in rap tempo groot en geliefd. Sinds de oprichting in 2006 werkt de organisatie met zelfsturende teams die eruit zien als: "kleine teams, bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en (wijk)ziekenverzorgenden" (Buurtzorg, welkomstwoord website, z.j.). Door te werken met zelfsturende teams zou Buurtzorg beter in staat zijn om aan te sluiten bij specifieke wensen en behoeften van de cliënt. In de zelfsturende teams werken de verpleegkundigen en verzorgenden nauw samen om aan die wensen en behoeften van de cliënt te voldoen; dat vormt het teamdoel. De teamleden zijn, in de realisatie van het teamdoel, zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van hun werkzaamheden en hoeven daar geen verantwoording over af te leggen aan een leidinggevende (Buurtzorg, organisatie, z.j.). Buurtzorg werd in 2014 uitgeroepen tot Beste Werkgever van Nederland en tot beste werkgever in de zorg.

Het idee van zelfsturing in de thuiszorg blijkt enerzijds een succes en anderzijds complex. Het blijkt een succes voor de verschillende betrokken actoren waaronder cliënten, mantelzorgers, medewerkers en huisartsen (Nivel, 2008). In het algemeen blijkt dat de ervaren kwaliteit van de zorg stijgt (Bekkema, 2015, p. 6; Nivel, 2008, p. 7-8) terwijl de kosten dalen (KPMG & Plexus, 2015, p. 4). Het Buurtzorgconcept echter bracht ook complexiteit met zich mee. Zo werd uit onderzoek duidelijk dat teamleden van de zelfsturende thuiszorgteams niet altijd weten wat zelfsturing en/of het zijn van een zelfsturend team precies inhoudt (Nivel, 2008, p. 36). Deze onduidelijkheid wordt door de teamleden als onprettig ervaren en men geeft dan ook aan behoefte te hebben aan 'bijscholing' rondom zelfsturende teams (Nivel, 2008, p. 36). Hoe deze bijscholing eruit zou moeten zien, is onduidelijk. Wat wel uit onderzoek naar voren komt, is dat dergelijke onduidelijkheid over zelfsturing, in de gedaante van taak en/of relatieconflicten, kan resulteren in een daling van de kwaliteit (Langfred, 2007, p. 886). De les die men hieruit trekken kan, is dat er een blijvend gesprek nodig is over wat zelfsturing betekent voor betrokken teamleden ten einde de kwaliteit te waarborgen.

In vergelijking met de aandacht voor zelfsturing in de zorg, is er minder aandacht voor zelfsturing in het onderwijs en meer specifiek binnen schoolteams van basisscholen. Op dit moment richt onderzoek naar zelfsturing in het onderwijs zich voornamelijk op leerlingen die

op basis van zelfsturing keuzes maken in hun eigen leerproces en hoe leraren hen daarbij ondersteunen kunnen (Vrieling, 2012). Het is opvallend dat er weinig onderzoek gedaan is naar ervaringen en verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen *schoolteams*. Schoolteams waarin directie, het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor onderwijsontwikkeling en -uitvoering zijn vooralsnog zelden onderzocht en/of realiteit. Op dit moment zijn taken in het onderwijs veelal gericht op individuele verantwoordelijkheden van de leraar in plaats van op gezamenlijke verantwoordelijkheden als een schoolteam, signaleert Truijen (2012, p. 15). Zelfsturing in het onderwijs vergt daarom een herziene visie op het onderwijs en de onderwijsorganisatie, aldus Delhoofen (2000, p. 7). Een visie herzien, vraagt tijd en inzet van betrokken teamleden. Wat men dan vaak hoort is een zucht: *“Moeten docenten dat óók nog?”* (Delhoofen, 2000, p. 11). Het lijkt zodoende paradoxaal om het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen naar het idee van zelfsturing in te richten. Het proces dient namelijk op de lange termijn de werkdruk te verminderen maar kan op de korte termijn de werkdruk verhogen. Zouden teamleden binnen basisscholen anno 2019 ook zuchten bij de gedachte aan het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen?

Waar het in de zorg duidelijk is hoe zelfsturing wordt ervaren en of het een succes is (Bekkema, 2015; KPMG & Plexus, 2015; Nivel, 2008), is dat in het onderwijs minder het geval. Alvorens we onderzoeken en trachten te begrijpen hoe de teamleden van de onderzochte basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren hebben, is het goed om meer kennis op te doen over de oorsprong van zelfsturing.

## 2.2 Oorsprong zelfsturing

Het idee van zelfsturing lijkt wellicht modern maar vindt zijn oorsprong in de vroegere ‘Sociotechniek’. De Sociotechniek werd door grondlegger De Sitter reeds in 1987 als volgt gedefinieerd:

*De studie en verklaring van de wijze waarop arbeidsdeling en technische instrumentatie in onderlinge samenhang en in relatie tot de gegeven omgevingscondities de mogelijkheden voor de productie van interne en externe functies bepalen en de toepassing van deze kennis bij het ontwerpen en herontwerpen van productiesystemen.*

De Sociotechniek is een organisatiebenadering die: *“gericht is op het verbeteren van het functioneren van zowel mens als organisatie, door middel van aanpassing of fundamenteel herontwerp”* (Tjepkema, 2003, p. 2). Sociale én technische aspecten van een organisatie worden in dergelijk herontwerp altijd in onderlinge samenhang beschouwd (Tjepkema, 2003). Bij sociale aspecten valt te denken aan de sociale werkstructuur en bij technische aspecten aan benodigheden voor het product of de dienst (Cumings, 1978). Deze twee aspecten zouden samengebracht én geoptimaliseerd worden in het gebruik van zelfsturende teams, aldus Susman (zoals geciteerd in Moorhead et al., 1998). Zelfsturende teams zouden enerzijds de technische productiviteit verhogen en anderzijds de sociale werkstructuur dusdanig verbeteren dat medewerkers meer voldoening ervaren (Moorhead et al., 1998).

In de jaren 50 van de vorige eeuw werd, in de mijnen van Engeland, voor het eerst geëxperimenteerd met de sociotechnische organisatiebenadering. Honderden meters onder de grond werden daartoe autonome groepen van acht werklieden gevormd. Deze werklieden werden gezamenlijk verantwoordelijk gemaakt voor het voltooien van de gehele productiecyclus; van planning tot aan uitvoering. De nieuwe werkvorm bleek bijzonder succesvol te zijn; de productiviteit steeg en de mijnlieden ervaarden meer plezier in hun werk (Tjepkema, 2003).

Sinds die succesvolle ontdekking werd het concept van autonome werkgroepen verder uitgewerkt; van productiebedrijven naar kennisintensieve bedrijven (Einola & Alvesson, 2019; Tjepkema, 2003). Anno 2019 zijn er tal van gerelateerde begrippen in de literatuur voor het concept van autonome werkgroepen te vinden waaronder: *zelfsturing*, *zelfsturende teams*, *teams*, *taakgroepen*, *werkgroepen* en zo voorts. In de literatuur wordt als Nederlandse term het vaakst *zelfsturend team* gebruikt (Tjepkema, 2003).

### **2.3 Teams en zelfsturende teams: een vaststaand gegeven of een proces?**

Meters onder de grondoppervlakte vond dus de eerste verwezenlijking van zelfsturing plaats, door het vormen van een zelfsturend *team*. Het concept van teams ligt dan ook ten grondslag aan dit onderzoek. Door de jaren heen is er reeds uitvoerig onderzoek gedaan naar teams, dan wel werken in een teamverband (Einola & Alvesson, 2019). In praktijk blijkt dat het concept complex is; men kan teams en zelfsturende teams als een vaststaand gegeven beschouwen maar men kan teams ook als een proces op zichzelf zien.

#### *2.3.1 Een vaststaand gegeven*

Vanuit verschillende disciplines en invalshoeken is er door de jaren heen uitvoerig onderzoek gedaan naar onder andere: teams in het algemeen (Marks et al, 2001), teamkenmerken (Gilson et al, 2015; Stahl et al, 2010), teamcontinuïteit (Burke & Morley, 2016) enzovoorts. In elk van deze onderzoeken trachten de auteurs een definitie van teams te formuleren. De pogingen resulteren dan ook in een gefragmenteerde definitie van teams (Einola & Alvesson, 2019, p. 2), het valt uiteen in kleine puzzelstukjes. Wat bedoelen we nu, wanneer we het hebben over een team? De definitie van Kozwloski en Ingen (2006, p. 79) geeft de complexiteit van het concept adequaat weer, het vormt de puzzel:

*Twee of meer individuen die sociaal interacteren, beschikken over één of meerdere gemeenschappelijke doelen, samengebracht worden om relevante taken voor de organisatie uit te voeren, onderling afhankelijk zijn voor het realiseren van doelen en resultaten, verschillende rollen en verantwoordelijkheden hebben en tot slot gezamenlijk zijn ingebed in het organisatorische systeem waarbij er sprake is van grenzen en verbondenheid met de bredere systeemcontext en taakomgeving.*

Het formuleren van een definitie van *een zelfsturend team* is evenzo complex. Ook naar zelfsturende teams is er door de jaren heen uitvoerig onderzoek gedaan. Dat onderzoek richtte zich onder andere op: de ontwikkeling van zelfsturende teams (Leliveld & Vink, 2000), de voordelen van zelfsturende teams (Foussert, 1996; Kommers & Pere, 2001) en zelfsturing als managementmode (Koppens, 2003; Nijholt & Benders, 2005). Uit een analyse van veertig definities heeft Tjepkema (2003, p. 4) de belangrijkste elementen bijééngevoegd tot de volgende omschrijving van een zelfsturend team:

*Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant.*

Als je teams en zelfsturende teams als twee vaststaande, onderling verschillende, gegevens beschouwd, is het lastig om te bepalen wanneer men wel of niet spreekt van zelfsturing. De twee definities lijken immers behoorlijk op elkaar. In praktijk blijkt ook dat er verwarring is over wanneer men wel of niet spreekt van een zelfsturend team (Tjepkema, 2003, p. 3). Denk bijvoorbeeld aan de teamleden van de zelfsturende thuiszorgteams van Buurtzorg (Nivel, 2008).

De complexiteit van het concept weerhoudt organisaties er niet van om zichzelf uit te roepen tot zelfsturend. Zelfsturing wordt dikwijls als dé nieuwe manier van werken beschouwd. Talloze wetenschappelijke onderzoeken tonen aan dat zelfsturing leidt tot onder andere: verbeterde productiviteit (Foussert, 1996), verhoogde kwaliteit, betrokkenheid en flexibiliteit (Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, 2003) een meer adaptieve organisatie (Kommers & Pere, 2001) enzovoorts. Voor organisaties zijn het redenen genoeg om het zelfsturingsknopje 'aan' te zetten.

De nieuwe manier van werken inspireerde onderzoekers om te meten of in organisaties daadwerkelijk sprake was van zelfsturing. In slechts vier à vijf procent van de zelf uitgeroepen zelfsturende organisaties bleek sprake van zelfsturing te zijn, aldus Tjepkema (2003, p. 8) op basis van Amelsvoort en Benders (1996). Deze onderzoeksbevinding vormde weer de aanleiding voor een reeks onderzoeken naar zelfsturing als managementmode. Daar was geen sprake van concludeerden zowel Nijholt en Benders (2010) als Koppens (2003). Wel is er sprake van een simplificering van het concept, mede door het losweken van de Sociotechniek. Ook worden de vastlopende implementatieprocessen als problematisch beschouwd in de ogen van Koppens (2003, p. 8). Nijholt en Benders (2005, p. 65) concludeerden aansluitend dat het concept een permanente inbedding in de organisatiewetenschappen kent. Wel benadrukten zij het belang van een eenduidige operationalisering van het concept van zelfsturing (Nijholt & Benders, 2010, p. 376).

Duidelijk wordt dat zowel binnen organisaties als binnen de wetenschap er een toenemende aandacht is voor het concept van zelfsturing. Daarbij lijkt het alsof zelfsturing als een vaststaand gegeven beschouwd wordt, wat zowel 'aan' als 'uit' gezet kan worden door organisaties en wat gemeten *kan* en *moet* worden door de wetenschap.

### 2.3.2 Een vaststaand gegeven meten

Het meten van een vaststaand gegeven vindt dikwijls plaats aan de hand van een eenduidige operationalisatie. Een dergelijke operationalisering van zelfsturing als een vaststaand gegeven werd, op basis van voorgaande operationele definities, geformuleerd door bijvoorbeeld Nijholt en Benders (2010). Volgens hen zijn er enkele voorwaarden te onderscheiden waaraan een proces en/of een team moet voldoen om te kunnen spreken van zelfsturing.

Om te kunnen spreken van zelfsturing moet er allereerst sprake zijn van een formele groepssamenstelling. Onder een formele groepssamenstelling wordt verstaan dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor een afgebakend onderdeel van het product en/of de dienst door de organisatie aangeboden (Nijholt & Benders, 2005, p. 383). Daarnaast is de groepsgrootte van een team van belang om te bepalen of men spreken kan van zelfsturing. Een team dient te bestaan uit minimaal acht leden en uit maximaal twintig leden volgens Nijholt en Benders (2005, p. 383) en Truijten et al (2013, p. 67) noemt een ideale groepsgrootte van zes tot tien leden. Ten derde kan men pas spreken van zelfsturing als minimaal 50 procent van de bij het primair proces betrokken werknemers deelneemt aan het proces en/of team. Ten vierde dient er om te kunnen spreken van zelfsturing autonomie te zijn op tenminste vier van de zeven vooraf gedefinieerde werkaspecten, te weten; (1) allocatie van werk, (2) planning, (3) kwaliteitseisen, (4) tijdsbewaking, (5) aanwezigheid- en afwezigheidscontrole, (6) coördinatie met andere interne groepen en tot slot (7) innovatie, om te spreken van zelfsturing. In aanvulling op Nijholt en Benders (2010) moet er, om te kunnen spreken van zelfsturing, ten slotte sprake zijn van een éénduidig teamdoel dat zowel taken als verantwoordelijkheden en grenzen en een meetbaar resultaat schetst volgens Amelsvoort en Scholtes (1996).

De bovenstaande voorwaarden om te kunnen spreken van zelfsturing zijn voornamelijk gericht op statische elementen van zelfsturing. Een onderzoeker zou, wanneer hij of zij geïnteresseerd is in het meten van zelfsturing als een vaststaand gegeven, deze statische voorwaarden als een checklist kunnen beschouwen en hanteren. Samengevat ziet dat er ongeveer uit zoals in het onderstaande figuur (figuur 2).

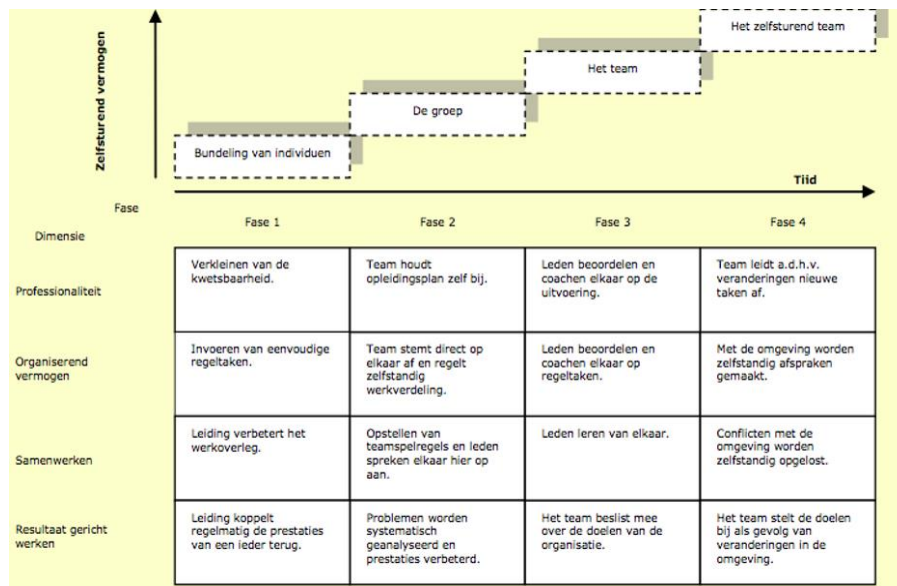


Figuur 2. Statische voorwaarden om te spreken van zelfsturing



### 2.3.3 Een vaststaand gegeven ontwikkelen

Het ontwikkelen van een vaststaand team naar een vaststaand zelfsturend team gaat idealiter volgens enkele vooraf opgestelde fasen (Amelsvoort, 2003; Kommers & Dresen, 2010; Leliveld & Vink 2000). Tijdens elke fase wordt een ontwikkeling doorgemaakt op de vier gebieden van professionaliteit, organiserend vermogen, samenwerken en resultaat gericht werken zoals in het onderstaande figuur (figuur 3). Dergelijke fasemodellen bieden een welkom houvast voor de ontwikkeling van een team naar een zelfsturend team.



Figuur 3. Vier faseplan. Bron: Leliveld en Vink (2000).

Het voelt veilig om op deze manier naar teams en naar zelfsturende teams te kijken; een manier waarop teams en zelfsturende teams een vaststaand gegeven zijn, die zich bovendien ontwikkelen van een gepland A naar een gepland B. Veilig betekent echter niet automatisch *voldoende*. Einola en Alvesson (2019) hebben daarom een eigentijdse kijk op teams en zelfsturende teams ontwikkeld. Zij beschouwen teams als een proces in plaats van een vaststaand gegeven. Deze kijk op teams is interessant in dit onderzoek omdat het plaats maakt voor de *ervaringen* van de teamleden en het *tijdelijke* karakter van het zelfsturende teamvormingsproces binnen de basisscholen.

### 2.3.4 Een proces

In de voorgaande paragrafen is besproken dat organisaties en wetenschappelijke onderzoekers zelfsturing dikwijls als een vaststaand gegeven beschouwen. Om dan te meten of (en in welke mate) er sprake is van zelfsturing in een team, wordt voornamelijk gebruik gemaakt van statische voorwaarden zoals gepresenteerd in paragraaf 2.3.2 en fasemodellen zoals gepresenteerd in paragraaf 2.3.3. Op dit moment is er weinig onderzoek gericht op het *dynamische* aspect van teams, op wat zij *zijn* door *te doen*. Einola en Alvesson (2019, p. 4) verklaren op basis van Cronin et al (2011, p. 6): “*Studying team dynamics and processes is time-consuming, requires high conceptual and methodological sophistication, and is risky, in particular for non-tenured researchers*”. Het onderzoek dat zich wel richt op dynamische

aspecten van teams, richt zich voornamelijk op de bewegingen tussen vooraf opgestelde fasen (Einola & Alvesson, 2019) zoals Tuckman (1965).

Recent is er een beweging ontstaan waarin men een andere ontologische kijk op teams ontwikkeld heeft. In plaats van teams als een vaststaand gegeven te beschouwen, beschouwen zij teams *als een proces* (Einola & Alvesson, 2019). Teamleden blijken continu te engageren in teamvormingsprocessen: “team members together or in subgroeps continuously engage in processes such as ‘teaming in’ and ‘teaming out’ (Einola & Alvesson, 2019, p. 3). *Teaming in* slaat dan op een team dat nader tot elkaar komt en *teaming out* op een team dat verder van elkaar afdrijft (Einola & Alvesson, 2019, p. 21). Wanneer men deze ontologische kijk op teams aanneemt, is men minder geïnteresseerd in het meten van zelfsturing maar meer geïnteresseerd in het begrijpen van de zelfsturende teamvorming. Om zo’n proces van zelfsturende teamvorming als onderzoeker te begrijpen, zijn statische voorwaarden niet van toepassing. Daarentegen zijn dynamische elementen van zelfsturing zoals autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid die in de literatuur genoemd worden wel van toepassing. Deze drie dynamische elementen vormen een richtsnoer in het begrijpen van het zelfsturende teamvormingsproces in dit onderzoek.

### 2.3.5 Een proces begrijpen

Als men een zelfsturend teamvormingsproces wil begrijpen, vormen dynamische elementen zoals autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid een geschikt richtsnoer. Deze elementen hebben een dynamisch karakter en een sterke link met zelfsturing (Amelsvoort & Scholtes, 1996; Sexton, 1994). Om het nog wat scherper neer te zetten zijn het de ervaringen van de teamleden met betrekking tot de dynamische elementen die, volgens de onderzoeker, belangrijk zijn. Het zijn immers de teamleden zelf die zich middenin het teamvormingsproces bevinden en die autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid op een, voor buitenstaanders onbekende, manier ervaren.

**Autonomie** is één van de belangrijkste dynamische elementen van zelfsturing in praktijk. Met name in dit belangrijke element verschillen zelfsturende teams van elkaar (Sexton, 1994); autonomie wordt in verschillende mate en op verschillende aspecten ervaren.

Alhoewel de grenzen van de categorieën in praktijk fluïde zijn, kan de mate van ervaren autonomie in algemene zin ingedeeld worden in vier categorieën (Amelsvoort & Scholtes). In de eerste categorie neemt een team zelfstandig beslissingen zonder tussenkomst van leidinggevend (Amelsvoort & Scholtes, 1994). In de tweede categorie is er wel sprake van tussenkomst van leidinggevend. De derde categorie beschrijft een team dat een advies uitbrengt aan leidinggevend en de vierde categorie een team dat geen invloed heeft op leidinggevend (Amelsvoort & Scholtes, 1994). In het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrummiddelen werd beoogd dat het team als geheel een hoge mate van autonomie ervoer (Werkdrukkoord, 2018; Van Dorp & Hammen, 2019). In deze casus zou dat betekenen dat scholen geen goedkeuring behoeven van Trivium en dat het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel geen goedkeuring behoeven van de directie.

Autonomie wordt op verschillende aspecten ervaren. Een team kan zelf beslissen op welk aspect zij autonomie ervaren wilt (Amelsvoort & Scholtes, 1994). Deze aspecten kunnen dus verschillen door de jaren heen. Autonomie is daarmee geen vaststaand gegeven maar meer een proces (Hitchcock & Willard, 1995; Einola & Alvesson, 2019). In het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen werd beoogt dat het team autonomie ervoer met betrekking tot de volgende aspecten: de bepaling waar en hoe werkdruk ervaren wordt, de aanrijking van mogelijke oplossingen en de uiteindelijke bepaling voor oplossingen (Werkdrukakkoord, 2018; Van Dorp & Hammen, 2019).

**Open communicatie** is daarnaast een ander belangrijk dynamisch element van zelfsturing in praktijk. Een open communicatie ondersteunt het dialoog dat in een team plaatsvindt. In zo'n dialoog kunnen zowel organisatorische als persoonlijke zaken besproken worden (Amelsvoort & Scholtes, 1996). Dit element van zelfsturing in praktijk is dan ook belangrijk in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen. Het gesprek over de werkdrukkiddelen diende in de eerste plaats te gaan over hoe en waar de teamleden werkdruk ervoeren. Aangezien werkdruk niet alleen veroorzaakt kan worden door organisatorische omstandigheden maar ook door privé omstandigheden (TNO, 2012) is een open communicatie een belangrijk element om het er hier op een veilige en open manier met elkaar over te hebben.

Open communicatie gaat verder dan slechts de verbale kant van het verhaal. Het is ook van belang om de non-verbale kant van het verhaal te vertellen. Non-verbale signalen kunnen immers de ervaring van de communicatie beïnvloeden. West (2004) maakte de uitgebreide beschrijving van non-verbale signalen en hun mogelijke betekenis, zoals in de onderstaande tabel (tabel 1) gepresenteerd.

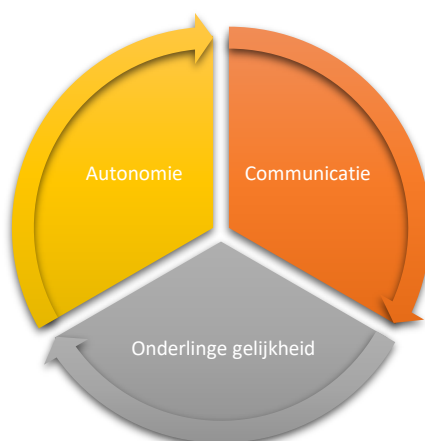
Tabel 1. *Non-verbale signalen en hun mogelijke betekenis. Bron: West (2004, p. 56)*

<b>Non-verbal sign</b>	<b>Possible meaning</b>
Occasional laughter	Warmth, engagement, openness
Constant laughter	Anxiety, request for approval
Smiling	Warmth, openness
Hand over mouth	Doubtfulness, holding back
Slouching	Boredom, lack of interest
Avoiding eye contact	Secrecy, shyness
Continual eye contact	Attempt to dominate
Frowning (absorbed)	Concentration
Frowning with a cold stare	Anger, hostility
Continual fidgeting	Anxiety
Repeated finger-tapping	Frustration, irritation
Body oriented toward you	Openness
Body oriented away from you	Self-protection, hiding information
Arms open	Openness
Arms held out wide	Appeal for trust
Arms crossed	Tension, defiance, self-protection
Touching (by higher status person)	Communication of dominance

Touching (by lower status person)	Desire for affiliation or approval
-----------------------------------	------------------------------------

**Onderlinge gelijkheid** sluit het rijtje van belangrijke dynamische elementen van zelfsturing in praktijk af. Onderlinge gelijkheid houdt in dat in een zelfsturend team men handelt naar het principe van ‘alle stemmen gelden’ en minder naar het principe van ‘de meeste stemmen gelden’. In het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen is het kenmerk van onderlinge gelijkheid van belang. Op basisscholen is het gewoonlijk dat er minder onderwijsondersteunende personeelsleden dan onderwijs personeelsleden zijn. Het onderwijsondersteunend personeel echter, dient ook mee te beslissen over de besteding van werkdrukkiddelen. Het principe van ‘de meeste stemmen gelden’ kan er voor zorgen dat de stem van het onderwijsondersteunend personeel ongehoord blijft. Onderlinge gelijkheid en ‘alle stemmen gelden’ is daarom een belangrijk element in het als zelfsturing ingezette proces.

Alhoewel de bovenstaande drie dynamische elementen autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid een sterke link met zelfsturing hebben, vormen de elementen geen recept voor succes. Er is immers geen simpel recept voor de ontwikkeling van een succesvol (zelfsturend) team (Einola & Alvesson, 2019, p. 21). Om toch tot een duurzame teamontwikkeling te komen, zouden teamleden moeten focussen op processen die ofwel bijdragen aan het zijn van een team (teaming in) ofwel afdoen aan het zijn van een team (teaming out) (Einola & Alvesson, 2019, p. 21). Om een zelfsturend teamvormingsproces te begrijpen, worden in dit onderzoek de drie kenmerkende dynamische elementen van zelfsturing in praktijk gebruikt namelijk: autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid. Deze drie elementen zijn dynamisch van aard, hebben een sterke link met zelfsturing en zijn van belang in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen. In een model ziet dat eruit zoals in onderstaand figuur (figuur 4).



*Figuur 4.* Dynamische aspecten van zelfsturing

### 2.3.6 Een proces in ontwikkeling

Zelfsturing in praktijk wordt dynamisch vormgegeven door de elementen autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid. Een vormingsproces kan ondersteund worden door het toewerken naar een gedeeld begrip van het concept van teams en van zelfsturing (Einola & Alvesson, 2019; Winter, 2003). Een methode die gebruikt kan worden om toe te werken naar een gedeeld begrippenkader is bijvoorbeeld die van *storytelling*. Storytelling behelst het idee van een overstijgend verhaal waardoor herkenning en identificatie gestimuleerd wordt (Jansen, 2013). Zo'n overstijgend verhaal zorgt ervoor dat gezamenlijkheid en verbondenheid bevorderd wordt. Het beginpunt van een overstijgend verhaal ligt altijd *in* het team.

Om te kunnen begrijpen hoe de teamleden van de onderzochte basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen ervaren hebben, hebben we meer kennis opgedaan over de concepten die daar nauw mee samen hangen. We hebben gelezen over de oorsprong van zelfsturing, de twee verschillende manieren om naar teams te kijken en hoe zelfsturing, redenerend vanuit de twee zienswijze, gemeten of begrepen en verder ontwikkelt kan worden. Naar aanleiding van dit hoofdstuk kan uiteindelijk een antwoord gevormd worden op de eerste deelvraag; hoe ziet zelfsturing er in praktijk uit volgens de literatuur? Zelfsturing in praktijk wordt dynamisch vormgegeven door de elementen autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid.

Deze dynamische elementen vormen dan ook het verdere richtsnoer in dit onderzoek naar hoe de teamleden het als zelfsturing ingezette proces ervaren hebben. En de statische voorwaarden om te spreken van zelfsturing dan? De statische voorwaarden worden in dit onderzoek *aangepast* gebruikt, om u en de onderzoeker van een bredere, contextuele beschrijving van het als zelfsturing ingezette proces te voorzien. De statische voorwaarden worden besproken in termen van; betrokken personen en gestelde doelen. Samenvattend betekent dit; dat de onderzoeker in het verdere van dit onderzoek de twee statische voorwaarden gebruikt om het proces te *beschrijven* en de onderzoeker de drie dynamische elementen van zelfsturing gebruikt om het proces te *begrijpen*. Hoe dit precies in zijn werk is gegaan leest u in het volgende hoofdstuk.

### **3. Methodologisch kader**

In het vorige hoofdstuk hebben we meer kennis opgedaan over de concepten die nauw samenhangen met het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumdruk. De onderzoeker heeft, met deze opgedane kennis, onderzoek gedaan naar de ervaringen van het als zelfsturing ingezette proces door middel van *interviews*, een *documentanalyse* en *observaties*. In dit hoofdstuk wordt die uitvoering van het onderzoek gerapporteerd en verantwoord. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 aandacht besteed aan de operationalisatie van centrale theoretische begrippen. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de verschillende onderzoekkeuzes verantwoord, op het gebied van: filosofie, methoden, strategie, dataverzameling en data-analyse. Tot slot komen in paragraaf 3.3 de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan bod.

#### **3.1 Operationalisatie**

In het theoretisch kader werd duidelijk dat zelfsturing in praktijk wordt vormgegeven door de drie dynamische elementen autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid. Daarnaast werd duidelijk dat de twee statische voorwaarden betrokken personen en gestelde doelen, van waarde kunnen zijn voor het beschrijven van een als zelfsturing ingezet proces. Om de dynamische elementen en de statische voorwaarden als ‘richtsnoer’ (Van Thiel, p. 46) te gebruiken in de verkenningsreis naar hoe de teamleden van de basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumdruk ervaren hebben, dienen de vijf variabelen eerst waarneembaar gemaakt te worden. Dit wordt ook wel de fase van operationaliseren genoemd (Van Thiel, 2015, p. 55). ‘Waarneembaar’ betekent in dit onderzoek niet dat de variabelen in kwantitatieve maatstaven gegoten worden maar “*het vertelt wat de onderzoeker gaat onderzoeken*” (Van Thiel, 2015, p. 55). In dit onderzoek is, naast het vijftal variabelen, ook het concept van zelfsturing als hoofdvariabele geoperationaliseerd. De operationalisatie van deze hoofdvariabele heeft in dit onderzoek als *opening* tot gesprek over zelfsturing binnen schoolteams gediend. De operationalisatie is vormgegeven aan de hand van een driedeling in variabelen, dimensies en indicatoren. Een schematisch overzicht van de operationalisatie vindt u in bijlage 1.

#### **3.2 Verantwoording**

De fase van operationaliseren heeft verduidelijkt wat in dit onderzoek onderzocht werd (van Thiel, 2015, p. 55). In het verdere onderzoek heeft de onderzoeker keuzes gemaakt wat betreft de onderzoeksfilosofie, de onderzoeksmethoden, de onderzoeksstrategie, de dataverzamelmethode, de onderzoekseenheden en tot slot de data-analysemethode. Al die keuzes worden in de volgende deelparagrafen gerapporteerd en verantwoord. Deze verantwoording is zeker de moeite van het lezen waard omdat onderzoekkeuzes uiteindelijk invloed kunnen hebben op onderzoekconclusies (Van Thiel, 2015, p. 60). Een transparante rapportage en verantwoording verhoogt daarom de betrouwbaarheid van de onderzoekconclusies.

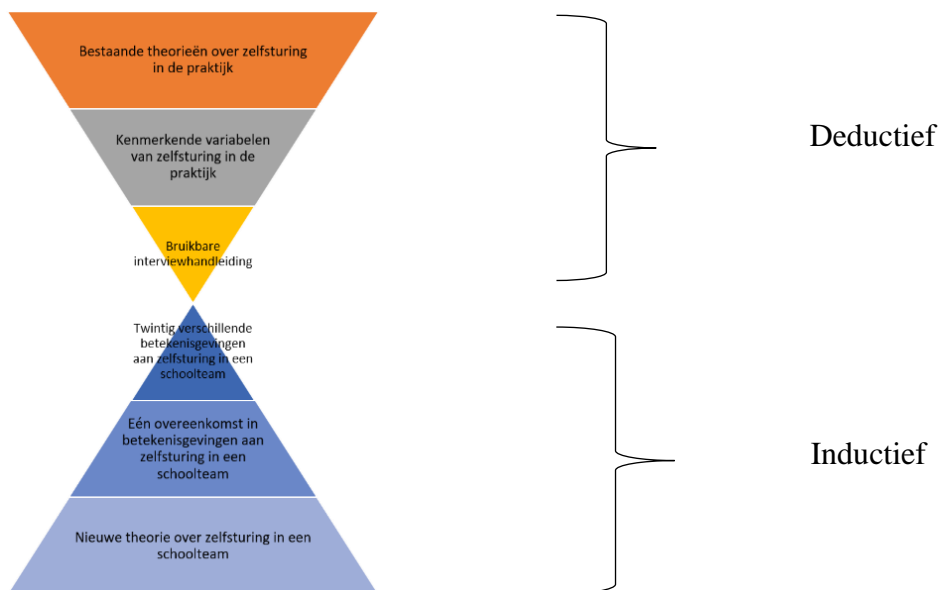
### 3.2.1 Onderzoeksfilosofie

Het onderzoek werd uitgevoerd vanuit de interpretatieve onderzoeksfilosofie. Deze onderzoeksfilosofie stelde de onderzoeker in staat om de complexiteit van de ervaringen van het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen te omarmen (Van Thiel, 2015, p. 45). Die complexiteit wordt omarmt door de aard van het onderzoek. Dit onderzoek is, namelijk van kwalitatieve aard. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door het proberen “te begrijpen en/of beschrijven van de empirische werkelijkheid” (van Thiel, 2015, p. 164). Een kwalitatieve benadering was voor dit onderzoek het meest geschikt omdat het een compleet beeld van de *ervaringen* van de teamleden van de onderzochte basisscholen schetst. In de eerste fase van de verkenningsreis naar die ervaringen is gebruik gemaakt van bestaande theorie. Volgens Van Thiel (2015, p. 46): “... *kan theorie wel degelijk een rol spelen in interpretatief onderzoek. Zo kan een bestaande theorie het richtsnoer vormen van een onderzoek; de onderzoeker heeft een model van de onderzochte situatie en weet naar welke variabelen, condities en mechanismen hij moet kijken in de unieke context*”.

### 3.2.2 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek werden zowel deductieve als inductieve onderzoeksmethoden gebruikt, zie figuur 5. In de beginfase van het onderzoek werd een deductieve methode gehanteerd. De onderzoeker heeft vanuit bestaande theorieën over zelfsturing in de praktijk, enkele variabelen van zelfsturing in de praktijk gefilterd en die vertaald naar een bruikbare interviewhandleiding. Een deductieve onderzoeksmethode zorgde zo voor focus in het onderzoek en in de interviews.

In een latere fase van het onderzoek werd een inductieve methode gehanteerd. De onderzoeker heeft vanuit een vergelijking van twintig verschillende betekenissen, die de teamleden van de onderzochte basisscholen aan zelfsturing in een schoolteam gaven, een overeenkomst gevonden. Die overeenkomst leidde tot nieuwe inzichten over zelfsturing in een schoolteam. Een inductieve onderzoeksmethode zorgde zo voor een verdieping in het onderzoek.



Figuur 5. Deductieve en inductieve methoden

### 3.2.3 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie, het algemeen plan om de leidende vraag in dit onderzoek te beantwoorden, is die van een *casestudy* (Van Thiel, 2015, p. 105). Een casestudy is een geschikte onderzoeksstrategie omdat het de onderzoeker in staat stelde om het onderzoeksonderwerp (de *casus*) in de natuurlijke context te plaatsen (van Thiel, 2015, p. 105-106). In dit onderzoek is de casus: het als zelfsturing ingezette proces dat door de teamleden van basisscholen gevold is, om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Dezelfde casus wordt op vier verschillende basisscholen van Trivium onderzocht. Het ontwerp van dit onderzoek kan daarom getypeerd worden als een enkelvoudige casestudy.

De onderzoeksstrategiekeuze is gevallen op een casestudy omdat élk proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen een ander verloop gekend heeft. Dit geldt zowel binnen Trivium als binnen andere onderwijsinstellingen. De processen kennen elk een ander verloop omdat enerzijds basisscholen zich in verschillende contexten begeven en anderzijds het proces als zelfsturing ingezet werd wat leidde tot verschillende proceskeuzes. Om die reden is het van belang om de diepte in te duiken. Dat is nu precies wat een onderzoeker is een casestudy doet: de diepte, in plaats van de breedte, in (Van Thiel, 2015, p. 106).

In dit onderzoek is die diepte gewaarborgd door enerzijds een *holistische aanpak* en anderzijds door *triangulatie*. Een holistische aanpak kenmerkt zich door het verzamelen van een grote hoeveelheid relevante, kwalitatieve gegevens (Van Thiel, 2015, p. 106). Daartoe werden in dit onderzoek twintig interviews met éérentwintig respondenten afgenomen. Eén interview werd gehouden met twee respondenten. Tijdens een interview op één van de basisscholen met een lid van de directie, werd namelijk duidelijk dat het huidige directielid niet aanwezig was bij het proces van 2018 maar pas later in dienst trad. Om die reden werd tijdens dat interview een lid van het managementteam uitgenodigd om aan te vullen waar nodig en gewenst. De gegevens uit de interviews werden aangevuld met een documentanalyse van de werkdrukplannen van de onderzochte basisscholen en met observaties die gedaan zijn binnen de vier onderzochte basisscholen. En zo spreekt men van triangulatie; een mix van dataverzamelingsmethoden (Van Thiel, 2015, p. 65).

De casestudy dient het doel van dit onderzoek. Het onderzoek is, om verschillende redenen, van verkennende aard. Allereerst is het onderzoek van verkennende aard omdat er binnen Trivium nieuwgierigheid was naar zelfsturing binnen de basisscholen van de organisatie. Het was hoog tijd om een als zelfsturing ingezet proces eens onder de loep te nemen zodat duidelijk werd welke aspecten van zelfsturing al goed gaan en welke aspecten beter konden. De onderzoeker fungeerde als verkenner in dit nieuwgierigheidsvraagstuk. Daarnaast is er in de wetenschappelijke literatuur weinig bekend over ervaringen van zelfsturing binnen schoolteams. In dit onderzoek heeft de onderzoeker daarom, aan de hand van betekenisgeving aan het concept, verkent hoe zelfsturing binnen schoolteams er uit zou kunnen zien en wat er nodig is om dat te realiseren.



### 3.2.4 Methoden van dataverzameling

In dit onderzoek is een mix van dataverzamelingsmethoden gebruikt, namelijk; het houden van semigestructureerde interviews, het doen van een documentanalyse en het doen van observaties. Men spreekt dan van triangulatie (Van Thiel, 2015, p. 65).

Allereerst bleek het houden van *interviews* met de teamleden van de onderzochte basisscholen een geschikte manier om te begrijpen hoe de teamleden het als zelfsturing ingezette proces ervaren hebben. De onderzoeker heeft de teamleden immers zelf aan het woord gelaten. De interviews zijn *semigestructureerd* wat inhoudt dat er gebruik gemaakt is van vooropgestelde topics, uitmondend in een interviewhandleiding (Van Thiel, 2015, p. 115). De interviewbijlage vindt u in bijlage 2. De topics zijn afgeleid van variabelen van zelfsturing in de praktijk en vormden daarmee een richtsnoer in dit onderzoek. Bovendien is er ruimte geweest voor de respondenten om uit te wijden over zelfsturing in het gevolgde proces en in zijn algemeenheid. Dit vormde het startpunt voor het tweede gedeelte van de verkenningsreis in dit onderzoek, namelijk de verdere vormgeving van zelfsturing binnen basisscholen. Tot slot is er in de interviews ruimte geweest voor enerzijds de onderzoeker om door te vragen en anderzijds voor de respondenten om andere inzichten met betrekking tot het proces en/of zelfsturing te uiten.

Vervolgens zijn de interviews aangevuld met een *documentanalyse*. De werkdrukplannen van de onderzochte basisscholen bleken de geschikte documenten om te begrijpen hoe de processen er precies uit zagen, waar en hoe men werkdruk ervoer en wat de uitkomsten van de processen waren. De documentanalyse heeft in dit onderzoek voornamelijk bijgedragen aan het begrijpen van de *context* van de casus (Van Thiel, 2015, p. 128).

Tot slot heeft de onderzoeker *observaties* gedaan binnen de vier onderzochte basisscholen. Voor het houden van de interviews is de onderzoeker minimaal twee en maximaal drie dagen aanwezig geweest op elk van de vier onderzochte basisscholen. Als observatie rekent de onderzoeker voornamelijk haar eigen emoties voor, tijdens en na de interviews. Het doen van observaties bleek een geschikte manier om te begrijpen in welke context de casus zich afgespeeld heeft en om non-verbale gedragingen voor, tijdens en na het interview te rapporteren en interpreteren (Van Thiel, 2015, p. 88).

De drie dataverzamelingsmethoden bleken complementair te zijn; ze verschaften de onderzoeker een rijk begrip van de ervaringen van het als zelfsturing ingezette proces en de context waarin dit proces zich afgespeeld heeft.

### 3.2.5 Selectie onderzoekseenheden

Om door middel van interviews, een documentanalyse en observaties de ervaringen van het als zelfsturing ingezette proces te begrijpen, is bij aanvang van het onderzoek een selectie gemaakt in (1) basisscholen, (2) respondenten en tot slot (3) documenten.

Allereerst; de basisscholen. De basisscholen die deelnamen aan dit onderzoek hebben zich op *vrijwillige* basis aangemeld in een directeurenoverleg van Trivium. Dit wordt ook wel zelfselectie genoemd (Van Thiel, 2015, p. 58). De aanmelding op vrijwillige basis was

belangrijk voor het onderzoek en voor de rol van de onderzoeker. Binnen Trivium staat *vertrouwen* boven controle en deze filosofie komt overéén met hoe de onderzoeker naar de eigen integriteit kijkt. Er is gekozen voor een aantal van vier basisscholen. Het onderzoeken van vier basisscholen, van de veertien van Trivium in totaal, leidt tot een representatief onderzoek. De vier basisscholen zijn bovendien van verschillende groottes zodat kleine, middelgrote, en grote basisscholen vertegenwoordigd zijn. Een kleine basisschool heeft minder dan 250 leerlingen, een middelgrote basisschool tussen de 250 en 350 en een grote basisschool boven de 350. Omdat elk proces er zo anders uit zag, zou de onderzoeker idealiter alle basisscholen van Trivium onderzocht hebben. In verband met praktische beperkingen van dit onderzoek (voornamelijk het gegeven tijdsbestek), is dat niet mogelijk gebleken. De basisscholen worden niet bij naam genoemd, zodat de anonimiteit van de respondenten optimaal gewaarborgd is. De onderzoeker heeft daar expliciet voor gekozen om zo een veilige sfeer te creëren. De basisscholen worden wel ‘Basisschool 1, 2, 3 of 4’ genoemd.

Ten tweede; de respondenten. De teamleden die geselecteerd zijn voor de interviews, zijn geselecteerd aan de hand van het zogenoemde *snow-ball sampling* (Van Thiel, 2015, p. 59). Via het eerste teamlid dat bereid was om een interview in te plannen, vond de onderzoeker de andere vier teamleden. Per basisschool zijn er in totaal vijf interviews gehouden. Allereerst één interview met de directeur vanwege zijn/haar andere rol in het proces ten opzichte van de rol die hij/zij normaal gesproken inneemt. Daarnaast drie interviews met onderwijspersoneelsleden vanwege hun andere rol in het proces ten opzichte van de rol die zij normaliter innemen op de werkvloer. En tot slot één interview met een onderwijsondersteunend personeelslid, ook vanwege zijn/haar andere rol in het proces ten opzichte van de rol die hij/zij normaliter inneemt. Op deze manier zijn de drie verschillende groepen in een schoolteam (directie, onderwijspersoneel, onderwijsondersteunend personeel) in het onderzoek vertegenwoordigd. Dit geeft een divers beeld van de ervaring van de gevolgde processen. Omdat de ervaring van de gevolgde processen een subjectieve zaak is, zou de onderzoeker idealiter alle teamleden van de onderzochte basisscholen onderzocht hebben. Wederom is dat, in verband met de praktische beperkingen van dit onderzoek (voornamelijk het gegeven tijdsbestek), niet mogelijk gebleken. De schoolteams van de onderzochte basisscholen bestaan immers uit 13 tot 35 teamleden. De respondenten worden niet bij naam en/of functie genoemd. Wederom heeft de onderzoeker daar expliciet voor gekozen om een veilige sfeer in het interview te creëren. Het waarborgen van een veilige sfeer werd door de onderzoeker als belangrijker geacht dan het kunnen aantonen van functiegerelateerde verschillen in ervaring van de gevolgde processen. De respondenten worden bijvoorbeeld ‘Respondent A, B, of C’ genoemd.

Tot slot; de documenten. Er zijn vier documenten geselecteerd met als doel de context van de casus te begrijpen. De documenten die geselecteerd zijn, zijn de werkdrukplannen die de vier onderzochte basisscholen aangeleverd hebben aan Trivium. De onderzoeker heeft de documenten dan ook met behulp van Trivium verkregen. De werkdrukplannen zijn onderling verschillend maar beschrijven over het algemeen het gevolgde proces, de ervaren werkdruk en de beoogde oplossingen voor de ervaren werkdruk. Bij één van de werkdrukplannen waren acht foto’s toegevoegd. Op de foto’s is te zien hoe verschillende teamleden met elkaar om de tafel zitten en verschillende posters en post-its beschrijven. De foto’s worden in verband met de privacy van de respondenten niet getoond.

### 3.2.6 Methoden van data-analyse

Nadat de data aan de hand van interviews en een documentanalyse verzameld zijn, zijn de data geanalyseerd. Tussen het verzamelen van data en het analyseren van data echter, zit een extra stap; de voorbereiding van de gegevens. De voorbereiding van de gegevens slaat in dit onderzoek op het transcriberen van de interviews. Het was een tijdrovende taak voor de onderzoeker. Toch zijn al de twintig interviews opgenomen en woordelijk getranscribeerd. De moeite van het transcriberen resulteert in een belangrijke waarborging van de kwaliteit van het onderzoek.

De transcripten en documenten zijn allereerst op een deductieve manier geanalyseerd door middel van labels. De gebruikte labels komen overéén met de statische voorwaarden en dynamische elementen van zelfsturing in de praktijk. Door het gebruik van de labels werd het voor de onderzoeker inzichtelijk welke uitspraken betrekking hebben op welke variabelen van zelfsturing in de praktijk en werd het mogelijk om uitspraken met elkaar te vergelijken. De uitspraken, vergelijkingen en daaruit voortvloeiende inzichten met betrekking tot *de statische voorwaarden* van zelfsturing in praktijk zijn gebruikt om het proces te beschrijven. Zij worden dan ook als het thema ‘inrichting van het proces’ in het resultatenhoofdstuk gepresenteerd. De inzichten met betrekking tot *de dynamische elementen* van zelfsturing in praktijk worden gebruikt om het proces te begrijpen. Zij worden als het thema ‘ervaring van het proces’ in het resultatenhoofdstuk gepresenteerd.

Daarnaast is ‘zelfsturing’, als hoofdvariabele, op een inductieve manier geanalyseerd. Deze inductieve analyse vond geleidelijk plaats. De onderzoeker heeft daartoe de verschillende uitspraken met betrekking tot zelfsturing binnen een basisschool, met elkaar vergeleken. Er is gezocht naar zowel overeenkomsten als verschillen. Vanuit de vergelijking verrees een overkoepelend thema, die van ruimte, wat resulteerde in nieuwe inzichten over zelfsturing binnen basisscholen van Trivium. Sommige uitspraken over ruimte hadden betrekking op het zelf en sommige uitspraken over ruimte hadden betrekking op de ander of het samen. De uitspraken en daaruit voortvloeiende inzichten (die van ruimte voor zichzelf, de ander en het samen) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het onderzoek en meer specifiek aan de verdere vormgeving aan zelfsturing binnen basisscholen. Het overkoepelend thema zal als één verhaal, die van ruimte, in het resultatenhoofdstuk gepresenteerd worden.

De documenten zijn bestudeerd aan de hand van een driedeling in algemene procesvorm, ervaren werkdruk en beoogde oplossingen. Omdat de werkdrukplannen onderling verschillend zijn, is de driedeling niet op elk document van toepassing geweest. Bovendien bevatte één document ook acht foto’s van het proces. Door het bestuderen van de documenten (en in één geval inclusief de acht foto’s) aan de hand van de driedeling, heeft de onderzoeker meer feitelijke informatie over het verloop van het proces vergaard. Dit heeft bijgedragen aan een breed begrip van de context van de ervaringen van de teamleden. De ervaringen van de teamleden kunnen zo breder geïnterpreteerd worden. In het resultatenhoofdstuk zal ingegaan worden op de verschillende verlopen van het proces.

Tot slot zijn de observaties die de onderzoeker binnen de vier onderzochte basisscholen gedaan heeft, geanalyseerd. Daartoe zijn de observatienotities allereerst gerapporteerd in een persoonlijk notitieboek. De onderzoeker heeft door middel van een vergelijking, gezocht naar overeenkomsten en verschillen in de observaties van haar eigen emoties voor, tijdens en na de interviews. Hieruit ontstond een overkoepelend inzicht, waardoor de onderzoeker een breder begrip heeft van de context van de ervaringen van de teamleden en de non-verbale gedragingen van de respondenten. Dit inzicht wordt u medegedeeld in het resultatenhoofdstuk.

### **3.3 Betrouwbaarheid en validiteit**

De onderzoeker heeft beoogd een zo betrouwbaar en valide mogelijk onderzoek uit te voeren. Betrouwbaarheid en validiteit zijn immers belangrijke kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek (Bryman, 2016; Van Thiel, 2015).

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek wordt dikwijls aangeduid in termen van de *nauwkeurigheid* van onderzoeksconclusies (Bryman, 2016; Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is die nauwkeurigheid hoog. De interviews, de documentanalyse en de observaties bleken de juiste meetinstrumenten voor deze verkenningsreis te zijn. In andere woorden; de drie instrumenten bleken complementair en verschaften de onderzoeker zo een rijk begrip van de ervaringen van de teamleden. Bovendien is de betrouwbaarheid van het onderzoek in zijn algemeenheid verhoogd door het uitgebreid rapporteren en verantwoorden van het onderzoeksproces.

De validiteit van wetenschappelijk onderzoek wordt in de literatuur opgesplitst in interne en externe validiteit. De interne validiteit van een onderzoek slaat op de mate waarin de onderzoeker echt hetgeen waarneemt/meet, wat hij wil waarnemen/meten en de externe validiteit slaat op de generaliseerbaarheid van onderzoeksconclusies (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is de interne validiteit hoog. De teamleden, welke in dit onderzoek een belangrijke rol vervullen, zijn in het interview zelf aan het woord. Daarnaast wordt deze onderzoeksmethode aangevuld met een documentanalyse en observaties. Men spreekt dan van triangulatie, welke de interne validiteit verhoogt. Ook wordt verwacht dat het onderzoek extern valide is. De geselecteerde basisscholen en respondenten vormen een goede afspiegeling van de groep die zij representeren; Trivium als geheel en ook van andere onderwijsorganisaties.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De presentatie van de onderzoeksresultaten wordt niet gedaan op het niveau van de individuele basisscholen maar op een overstijgend niveau aangezien de casus betrekking had op Trivium als geheel. De resultaten zijn gestructureerd aan de hand van drie thema's. Het eerste thema is *inrichting van het proces*. In het licht van dit thema wordt behandeld hoe het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen er op de vier onderzochte basisscholen uitzag. Om daar een gedetailleerde beschrijving van te geven wordt er gebruik gemaakt van, onder andere, de twee statische voorwaarden van zelfsturing in de praktijk; betrokken personen en gestelde doelen. Het tweede thema is *ervaring van het proces*. In het licht van dit thema zijn de teamleden aan het woord. Zij beschrijven hoe zij het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen ervaren hebben. Daartoe komen de drie dynamische elementen van zelfsturing autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid als subthema's aan bod. Het derde thema is *ruimte voor betekenisgeving*. In het licht van dit thema wordt ingegaan op de betekenissen die teamleden geven aan het concept van zelfsturing binnen een schoolteam. Aan het eind van dit hoofdstuk kan zo een antwoord gevormd worden op het restant van de deelvragen.

### 4.1 Inrichting van het proces

Hoe zag het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen op de onderzochte basisscholen eruit, luidde de tweede deelvraag. In algemene zin is het goed om op te merken dat op elk van de vier onderzochte basisscholen een ander proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen gevolgd is. We zien verschillen in de gehanteerde procesvorm, de betrokken personen en de gestelde doelen.

#### 4.1.1 Procesvorm

Allereerst; de procesvorm. De vier onderzochte basisscholen hebben verschillende keuzes gemaakt qua procesvorm. Op Basisschool 1 werkte het schoolteam met een creatieve werkvorm waar posters, post-its en stickers aan te pas kwamen. Op Basisschool 2 werd eerst een schriftelijke enquête uitgezet en deze enquête vormde vervolgens de basis van een gesprek dat binnen het schoolteam gevoerd werd. Op Basisschool 3 werd eveneens een gesprek met de verschillende teamleden van het schoolteam gevoerd. En tot slot werd op Basisschool 4 gebruik gemaakt van posters als basis van een gesprek met de verschillende teamleden. Op elk van de vier onderzochte basisscholen werd dus gebruik gemaakt van een andere procesvorm om te komen tot een beslissing.

De procesvorm werd op Basisschool 2, 3 en 4 gekozen door de directie. De procesvorm op Basisschool 1 werd gekozen door een teamlid dat fungeerde als procesleider en daarin ondersteund werd door de directie. Het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel geeft aan dat het de voorkeur geniet dat sommige procesmatige besluiten door de directie dan wel het managementteam genomen worden.

Zo zegt respondent D (april, 2018): “Als we ook nog eens de aanpak moeten gaan bepalen en ook nog moeten gaan invullen... dan wordt dat een beetje té. Te los denk ik. Rommelig”.

#### *4.1.2 Betrokken personen*

Op de vier onderzochte scholen zijn verschillen personen betrokken geweest bij het als zelfsturing ingezette proces. Op drie van de vier onderzochte basisscholen is het gehele schoolteam uitgenodigd geweest om deel te nemen aan het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Onder ‘het gehele schoolteam’ wordt in dit onderzoek verstaan: de directie, het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel. Op één van de vier onderzochte basisscholen is *niet* het gehele schoolteam uitgenodigd geweest om deel te nemen aan het proces. Op de betreffende school werd het onderwijsondersteunend personeel niet uitgenodigd om deel te nemen in verband met contractuele omstandigheden. Er wordt gesproken in termen van ‘uitnodigen’ omdat duidelijk geworden is dat de directie ( dan wel het managementteam) op elk van de scholen de eerste aanzet gaf tot het bijeenkomen van het schoolteam ten behoeve van de verdeling van werkdrukmiddelen. Deze uitnodiging werd soms mondeling maar voornamelijk digitaal verspreid.

Op twee van de vier onderzochte basisscholen is het gehele schoolteam (directie, onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel) betrokken geweest bij het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Na de uitnodiging om deel te nemen aan het proces heeft op één van de vier scholen een onderwijsondersteunend personeelslid het besluit genomen om niet bij het proces aanwezig te zijn in verband met persoonlijke omstandigheden. Desalniettemin geeft elk van de twintig respondenten aan dat de juiste personen bij het proces betrokken waren. Zo zegt een respondent het volgende: “Er waren er misschien twee niet. Maar het waren de juiste mensen met elkaar om de tafel” (Respondent B, april 2019). Geen enkele respondent geeft aan de aanwezigheid en/of afwezigheid van bepaalde teamleden als onprettig ervaren te hebben. Ook het onderwijsondersteunend personeelslid dat niet uitgenodigd was en het onderwijsondersteunend personeelslid dat uit eigen beweging afwezig was, ervoeren hun afwezigheid bij het proces niet als onprettig.

De vier onderzochte scholen zijn van verschillen groottes. De groepsgroottes verschilden dan ook onderling van elkaar. Toch geven alle twintig respondenten aan dat zij de groepsgrootte, van al de bij het proces betrokken personen, als ‘prima’ ervaren. De groepsgroottes op de verschillende basisscholen varieerden van 13 bij het proces betrokken teamleden tot 35 bij het proces betrokken teamleden. Geen enkele respondent geeft aan de groepsgrootte als te klein of te groot ervaren te hebben. Een respondent zegt daar bijvoorbeeld het volgende over: “Er was ruimte voor van alles. Het was dus niet te groot of te klein. Het was eigenlijk prima zo” (Respondent D, april 2019).

### 4.1.3 Gestelde doelen

Tot slot; de gestelde doelen. Alle twintig teamleden van de onderzochte basisscholen is gevraagd naar het doel dat centraal stond in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen. Opvallend is dat teamleden van hetzelfde schoolteam het doel op verschillende wijze omschrijven.

In reactie op de vraag of men het doel dat centraal stond in het proces kan omschrijven, neigen enkele respondenten de nadruk te leggen op de te verminderen werkdrum: “Evenredige verdeling van de werkdrum” (Respondent A, april 2019) of “Vermindering van onze werkdrum van ons allen” (Respondent C, april 2019). Andere respondenten daarentegen neigen de nadruk te leggen op het te verdelen geld: “Zorgen voor een goede inzet van de werkdrumiddelen (Respondent B, april 2019) of “Dat we het er samen over eens konden worden waar dus het geld naartoe moest gaan” (Respondent D, april 2019).

Ook is er een duidelijk onderscheid te zien tussen omschreven doelen die de nadruk leggen op het individu en doelen die de nadruk leggen op het gehele schoolteam. Zo omschrijft de ene respondent het doel als: “[...] wat zou ik willen zodat mijn werkdrum minder zou worden” (Respondent I, april 2019). Terwijl een andere respondent het doel omschrijft als: “een heel democratische beslissing uiteindelijk nemen” (Respondent H, april 2019). Dit onderscheid werd voor sommige respondenten merkbaar in het proces en leidde zo af en toe tot persoonlijke frustraties. Zo zegt een respondent (Respondent J, april 2019):

“Je werkt op een school met een team en je denkt niet in het belang van jezelf.  
Tuurlijk moet je jezelf wel in acht nemen maar je denkt in het belang van de school.  
Nu denk ik dat mensen wel echt voor hun eigen hachje hebben gestemd”

Dat verschillende teamleden van hetzelfde schoolteam het doel van het proces verschillend omschrijven, bleek niet geldig op slechts één school. Op alle vier de basisscholen omschreven teamleden van hetzelfde schoolteam het doel op verschillende wijze.

Het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen zag er op elk van de vier onderzochte basisscholen anders uit. We zien verschillen in de gehanteerde procesvorm, de betrokken personen en de gestelde doelen. Nu we een beeld hebben van hoe het als zelfsturing ingezette proces eruitzag, gaan we in de volgende paragraaf in op de ervaring van het proces. Daartoe wordt ingezoomd op de dynamische elementen van zelfsturing in de praktijk namelijk; autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid.

## 4.2 Ervaring van het proces

Zelfsturing in de praktijk wordt dynamisch vormgegeven door de elementen autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid. In de volgende subthema’s wordt ingegaan hoe de teamleden respectievelijk autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid ervaren hebben in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen.

#### 4.2.1 Autonomie

Het algemene beeld is dat de teamleden van de onderzochte basisscholen in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen autonomie ervaren hebben. De teamleden hebben het gevoel gehad dat zij keuzevrijheid genoten hebben met betrekking tot het bepalen waar en hoe werkdruk ervaren werd, het aandragen van oplossingen voor de werkdruk en de definitieve keuze voor een (of meerdere) oplossing(en) voor de werkdruk. Bovendien geven de teamleden aan dat zij autonomie in het proces als prettig ervaren hebben.

In reactie op de vraag hoe men autonomie ervaren heeft, in het bepalen waar en hoe werkdruk ervaren werd, het aandragen van oplossingen voor de werkdruk en de definitieve keuze voor een (of meerdere) oplossing(en) voor de werkdruk, reageert men positief. “Ik heb echt mijn eigen keus gemaakt”, zegt een respondent (Respondent C, april 2019) bijvoorbeeld. Ook een andere respondent zegt dat en voegt toe: “Er is niks van bovenaf opgelegd” (Respondent E, april 2019). En tot slot zegt respondent F: “Dat eerste jaar hebben we echt wel vrijheid gehad, hebben we het [geld] echt wel kunnen inzetten op de manier waarop we het zouden willen” (april 2019).

Het gehele schoolteam, dus zowel de directie als het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel, zijn eensgezind over de ervaren autonomie in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen. Geen enkele respondent geeft aan ervaren te hebben dat de autonomie op welke wijze dan ook werd beperkt. Niet door Trivium als overkoepelende onderwijsorganisatie en niet door het schoolteam als directe werkomgeving.

Bovendien geven de teamleden van de onderzochte basisscholen aan dat zij zich prettig voelen bij autonomie in het proces. Sommige respondenten geven aan dat een dergelijke werkvorm binnen de eigen school vaker aan de orde is: “Ook over kleinere dingen, in een bouwoverleg, hebben we [...] gewoon met zijn allen inspraak. Dat zijn we wel gewend” (Respondent D, april 2019). Andere respondenten daarentegen, geven aan dat een dergelijke werkvorm binnen de eigen school een uitzondering is: “Wij zijn dit niet gewend. Het was een uitzondering dat wij mochten bepalen waar we het geld aan wilden uitgeven” (Respondent I, april 2019). Ongeacht of een dergelijke werkvorm met een hoog niveau van autonomie (voor alle teamleden) eerder aan de orde was of een uitzondering was, ervaart men het als een welkome kans. Zo zegt een respondent het volgende: “Ik heb het eigenlijk wel een gaaf proces gevonden” en voegt daaraan toe: “Nu kwamen de middelen en dat is zo’n kans” (Respondent F, april 2019). Tot slot zegt respondent P (april 2019):

"Het is natuurlijk een uitdaging maar het is wel heel leuk. Ik weet zeker dat als je het proces goed met elkaar in gang zet, dat het arbeidsplezier enorm wordt vergroot. En dat leidt er natuurlijk ook toe dat de werkdruk gaat verminderen”

Samenvattend betekent dit, dat de teamleden van de onderzochte basisscholen het niveau van autonomie in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen als hoog ervaren hebben. Bovendien hebben zij autonomie als prettig ervaren.



#### 4.2.2 *Communicatie*

De teamleden op de onderzochte basisscholen geven in het algemeen aan de communicatie tijdens het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen als open te ervaren. De teamleden hebben het gevoel dat hun stem gehoord is. Daarnaast geven sommige teamleden aan dat de gekozen werkvorm bijdroeg aan (de openheid van) de communicatie.

Op de vier basisscholen is sprake geweest van een open communicatie tijdens het proces. In reactie op de vraag of men daar een voorbeeld van geven kan zegt een respondent (Respondent E, april 2019) bijvoorbeeld:

“Je kunt zeggen wat je wilt. En daar kijkt niemand gek van op en niemand denkt oh... daar heb je [...] ook weer. Dus je kunt op tafel leggen wat je wilt en wat jij ervaart en zo heb ik het ook ervaren”

De teamleden hebben het gevoel dat hun stem in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen gehoord is. Geen enkel teamlid geeft aan het gevoel te hebben dat zijn of haar stem niet gehoord is. Sommige teamleden geven aan dat de gekozen werkvorm een positieve bijdrage geleverd heeft aan de openheid van hun communicatie. Schriftelijke enquêtes, anonieme briefjes en kleine overleggroepjes blijken een werkvorm te zijn, die openheid in hun communicatie stimuleert. Een respondent (Respondent A, april 2019) zegt daarover:

“Ik denk dat het heel belangrijk is welke vorm je kiest. Doordat je het eerst op laat schrijven, ieder voor zich, [...] heeft iedereen echt even de tijd om er goed over na te denken. Om echt op te schrijven wat je wil. Niet zodat, als vier mensen iets gezegd hebben en jij iets anders wilt zeggen, dat je het dan niet meer durft te zeggen. Ik denk dat dat heel belangrijk is voor dit soort dingen”

Ook respondent J (april 2019) zegt dat en voegt toe: “Ik denk dat voor sommige teamleden het makkelijker is via de mail om echt je mening te zeggen, van: dit vind ik”. Beide respondenten merken daar bij op dat dergelijke werkvormen altijd gepaard dienen te gaan met een gesprek. De respondenten zien dergelijke werkvormen als objectieve basis voor een goed gesprek. Respondent A (april 2019) zegt daarover: “Ik vind het wel een objectief beeld geven. Dat niet de stem van degene die verbaal het sterkste is, of het hardst schreeuwt, het zwaarste weegt”.

Samenvattend betekent dit, dat de teamleden van de onderzochte basisscholen de communicatie tijdens het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen als open ervaren.

### 4.2.3 Onderlinge gelijkheid

Over het algemeen geven de teamleden van de onderzochte basisscholen aan ervaren te hebben dat hun stem evenveel weegt als de stemmen van anderen. Het houden van een stemming in het proces tot een besluit over de besteding van werkdrumiddelen echter, bracht complexiteit met zich mee.

De respondenten reageren positief wanneer hen gevraagd wordt naar de onderlinge gelijkheid. Zo zegt een respondent het volgende (Respondent B, april 2019): “Teamleden zijn hier allemaal teamleden”. En zegt een andere respondent (Respondent D, april 2019): “Iedereen had een even grote stem. Of je nou directie bent of assistent bent [...]”.

Wanneer we inzoomen op het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen zien we dat er op elke basisschool een stemming gehouden is over de definitieve keuze voor één (of meerdere) oplossing(en). Daarbij is het goed om op te merken dat die stemming op de ene basisschool meer organisch ervaren werd dan op de andere basisschool. Desalniettemin bracht het houden van een stemming complexiteit met zich mee. De groep onderwijspersoneel is immers groter dan de groep onderwijsondersteunend personeel of de ‘groep’ directie. Het valt dan ook op dat sommige teamleden aangeven hun stem aangepast te hebben naar wat de meerderheid stemde. Een respondent (Respondent B, april 2019) zegt daarover:

“De mening van de grote groep [...] weegt natuurlijk zwaarder dan dat ik in mijn eentje meer tijd wil hebben. Dat vind ik jammer maar dat is nou eenmaal zo. Dat weet ik, dat je dat niet kunt veranderen”.

De teamleden die hun stem aangepast hebben naar wat de meerderheid stemde, verklaren dat zij dat niet als onprettig ervaren hebben: “Dat merk je gewoon. Maar goed, ik vond het fijn dat je kon zeggen wat je wilde en dat je kon aangeven: dit vind ik belangrijk” (Respondent B, april 2019). En ook een andere respondent verklaart dat er berusting in het eindresultaat gevonden werd: “Uiteindelijk waren we het er allemaal over eens, waar het geld voor ingezet moest worden” (Respondent C, april 2019).

Verder valt, onder het subthema onderlinge gelijkheid, op te merken dat in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen de directie (het managementteam) een kartrekkersrol aangenomen hebben wat betreft procesmatige besluiten. Het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel ervaren dat als prettig. Een respondent zegt daarover: “Als we ook nog eens de aanpak moeten gaan bepalen en ook nog moeten gaan invullen... dan wordt dat een beetje té. Te los denk ik. Rommelig” (Respondent D, april 2019).

Samenvattend betekent dit, dat de respondenten onderlinge gelijkheid ervaren hebben. Volgens de respondenten wegen de stemmen van de verschillende teamleden even zwaar. Alhoewel de stemming complexiteit met zich mee bracht heeft dit niet de ervaring van de teamleden negatief beïnvloed. Tot slot ervaart het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel de kartrekkersrol voor de directie (het managementteam) wat betreft procesmatige besluiten als prettig.

#### 4.2.4 Algemeen beeld

Over het algemeen ervaren de teamleden van de onderzochte basisscholen het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen als zelfsturend. De positieve ervaringen van de dynamische elementen; autonomie, communicatie en onderlinge gelijkheid bevestigen dat beeld.

Na een moment van overdenking antwoordt drie kwart van de teamleden van de onderzochte basisscholen positief op de vraag of er volgens hen sprake is van zelfsturing in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Zo antwoordt een respondent: “Ja, want iedere school mocht het zelf beslissen, dus dat was zeker. En ik denk dat dat ook goed is” (Respondent E, april 2019). Ook een andere respondent antwoordt: “We hebben het neer gelegd, we hebben er over gesproken... eigenlijk wel denk ik, ja” (Respondent G, april 2019). En tot slot antwoordt ook respondent L (april 2019): “In mijn ogen wel”.

De centrale rol die het schoolteam in het proces gespeeld heeft, heeft daar een belangrijke bijdrage aan geleverd. Zo laat een respondent weten: “Het is alleen maar fijn. Er is geld vrij gekomen en wij mogen bepalen waar we dat aan gaan besteden, dat is toch super” (Respondent H, april 2019). En zegt een andere respondent: “Het is lekker [...] om zo'n overleg in te gaan en te denken: ik heb het niet zelf hoeven verzinnen, we gaan het met elkaar verzinnen. Dat is echt werkdrukverlagend” (Respondent A, april 2019). Uit de gesprekken met de teamleden van de onderzochte basisscholen en uit observaties is het beeld ontstaan dat een werkvorm waarin het gehele schoolteam een centrale rol speelt, een werkvorm is die past binnen de professionele werkomgeving van een basisschool.

Ook is het beeld ontstaan dat het concept van zelfsturing, bij een groot deel van de teamleden van de onderzochte basisschool, niet dusdanig leeft zoals het dat op Triviumniveau doet. In de meeste gesprekken was het de onderzoeker die het concept van zelfsturing introduceerde. De onderzoeker observeerde dat dat zo af en toe ongemakkelijk voelde. De teamleden maakten zelf geen directe koppeling tussen het proces en het concept van zelfsturing. De ongemakkelijkheid die de onderzoeker ervoer bij het introduceren van het concept, kan geïnterpreteerd worden als data. Die data vertellen ons dat het concept, bij een groot deel van de teamleden, niet dusdanig leeft.

De kwart van de teamleden van de onderzochte basisscholen die negatief antwoordde, op de vraag of er volgens hen sprake was van zelfsturing, zeggen daar het volgende over: “We zijn geen zelfsturend team geweest. Het is echt wel, zeg maar, vanuit de leiding” (Respondent F, april 2019). En een andere respondent antwoordt: “Beginnend denk ik, iets kwam er wel door maar niet in hele sterke mate. Ook wel omdat we het niet gewend zijn. Het kwam er wel in voor maar echt nog wel summier” (Respondent S, april 2019). En tot slot antwoordt respondent T (april 2019): “Min of meer, we hebben wel mee gedacht”.

Samenvattend is het algemene beeld dat men het proces ervaart als een kans en dat men serieus genomen is en gehoord. Daarnaast is het algemene beeld ontstaan dat het concept van zelfsturing, bij een groot deel van de teamleden, niet dusdanig leeft zoals het dat op Triviumniveau doet.

Desalniettemin geeft ongeveer drie kwart van de teamleden aan zelfsturing ervaren te hebben in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen. Met het oog op de verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen de schoolteams is gaan we in de volgende paragraaf in op de vraag wat teamleden verstaan onder zelfsturing binnen een schoolteam.

### 4.3 Ruimte voor betekenisgeving

Aan de respondenten is gevraagd wat zij verstaan onder zelfsturing binnen een schoolteam. Met het oog op de verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen de schoolteams van Trivium, is dat waardevolle *inside-information*. De respondenten geven elk een andere betekenis aan zelfsturing binnen een schoolteam. Op het moment dat je de betekenisgevingen met elkaar vergelijkt echter, vind je ook een overeenkomst. Wanneer de teamleden denken aan zelfsturing binnen een schoolteam, denken zij aan *ruimte*. Ruimte voor zichzelf, voor de ander en voor het samen. In de volgende subthema's wordt respectievelijk ingegaan op ruimte voor zichzelf, de ander en het samen.

#### 4.3.1 Ruimte voor zichzelf

Als de teamleden van de onderzochte basisscholen denken aan zelfsturing binnen een schoolteam, denken zij aan ruimte voor zichzelf. Meer specifiek dient er in een zelfsturend schoolteam ruimte te zijn voor de eigen visie en de eigen professionaliteit, aldus de teamleden.

Ruimte voor de eigen visie is belangrijk in een zelfsturend schoolteam, volgens de teamleden. Zo zeggen respondent A (april 2019) en respondent C (april 2019) in overeenstemming met elkaar dat zelfsturing binnen een schoolteam er in ieder geval zo uit moet zien: “dat je de ruimte krijgt om het in te richten zoals je het zelf wilt” en “dat je er je eigen mening in kwijt kunt”.

Sommige respondenten hebben een scherp beeld van op welke gebieden zij ruimte voor de eigen visie willen krijgen. Zij willen ruimte krijgen voor de eigen visie op vakinhoudelijk gebied en op het gebied van het eigen functioneren. Zo zegt respondent H: “dat je vakinhoudelijke keuzes zelf kunt maken” en zegt respondent P: “dat een leerkracht invloed heeft, direct zelf invloed heeft, op zijn eigen functioneren en minder afhankelijk moet zijn van een directeur wat die er van vindt of een MT lid of een IB'er”.

In andere woorden willen de respondenten in een zelfsturend schoolteam ruimte ervaren voor hun eigen professionaliteit. Men wil bijvoorbeeld serieus genomen worden (Respondent M, april 2019) en men wil in staat zijn zichzelf te positioneren dat zij hun kennis en kunde zo kunnen inzetten, “dat de school er zelf ook wat aan heeft” (Respondent T, april 2019). Respondent S vat het bovenstaande mooi samen. Volgens deze respondent is zelfsturing binnen een schoolteam: “Het eigenaar zijn, van je zijn in het geheel”.

Samenvattend houdt dit in, dat de teamleden van de onderzochte basisscholen ruimte voor de eigen visie en de eigen professionaliteit willen krijgen. De eigen visie heeft in ieder geval betrekking op vakinhoudelijk gebied en op het gebied van het eigen functioneren. Deze twee gebieden zijn, niet uitputtende, voorbeelden aangedragen door de teamleden. Verder dient er in

zelfsturing binnen een schoolteam ruimte te zijn voor de professionaliteit van de verschillende teamleden.

#### *4.3.2 Ruimte voor de ander*

De teamleden denken, als ze denken aan zelfsturing binnen een schoolteam, ook aan ruimte voor de ander. Die ruimte voor een ander uit zich in een feedbackcultuur en door compromisvorming, volgens de teamleden.

Het geven en ontvangen van feedback is belangrijk in een zelfsturend schoolteam. De teamleden zeggen daar het volgende over: “Bij zelfsturing ga je echt elkaar aanspreken” (Respondent F, april 2019). Ook Respondent O (april 2019) onderstreept het belang van “terugkoppelen”. Tot slot vult Respondent G aan dat, alvorens men feedback kan geven en ontvangen, daar een ander proces aan vooraf gaat. Een proces waarin duidelijk wordt welke taken de verschillende teamleden hebben. Zelfsturing binnen een schoolteam betekent voor respondent G namelijk (april, 2019): “Dat iedereen weet welke taken hij heeft en dan daarbij, als je weet welke taken je hebt, dat de feedback van andere ook heel belangrijk is”.

Een andere respondent geeft aan dat er in een zelfsturend schoolteam ruimte moet zijn voor een ander door compromisvorming. De wensen en behoeften van een ander dienen niet ten koste te gaan van de wensen en behoeften van het individu. Het sluiten van compromissen creëert zo ruimte voor de ander. Respondent I (april, 2019) zegt daar het volgende over: “Je inventariseert wat iedereen wil en daar moet je dan een soort compromis in sluiten”.

Samenvattend kun je stellen, dat de teamleden van de onderzochte basisscholen ruimte voor een ander als belangrijke aspect van zelfsturing binnen een schoolteam zien. Allereerst kan die ruimte voor een ander zich uiten in het geven en ontvangen van feedback. Daar gaat idealiter een proces aan vooraf, waarin duidelijk wordt welke taken de verschillende teamleden hebben. Tot slot is het sluiten van compromissen een manier om ruimte voor de ander te creëren.

#### *4.3.3 Ruimte voor het samen*

Wanneer de teamleden denken aan zelfsturing binnen een schoolteam denken ze tot slot aan ruimte voor het samen. Meer specifiek dient er, volgens de teamleden, in een zelfsturend schoolteam ruimte te zijn voor het gezamenlijk maken van beslissingen en voor het helpen van elkaar. Onder ‘gezamenlijk’ en/of ‘samen’ verstaan de teamleden dat de drie groepen (1) de directie, (2) het onderwijspersoneel en (3) het onderwijsondersteunend personeel als één schoolteam functioneren.

De directie, het onderwijspersoneel en het onderwijsondersteunend personeel moeten ruimte krijgen om als één schoolteam beslissingen te maken. Zo zien teamleden zelfsturing binnen een schoolteam. Respondent E (april 2019) zegt daar bijvoorbeeld over: “Zelfsturing daar versta ik onder dat wij als school, de directie met ons, hier kunnen bepalen wat wij hier doen”.

Ook respondent D (april, 2019) geeft aan: “Zelfsturing vind ik dat we als team mogen meedenken over hoe we het gaan aanpakken. En niet alleen meedenken maar dat er echt naar ons geluisterd wordt”.

Het is (nog) niet duidelijk op welke gebieden er wel als één schoolteam beslissingen genomen moeten worden en op welke gebieden niet. Wel is duidelijk dat het maken van gezamenlijke beslissingen op verschillende manieren georganiseerd kan worden. Zo geeft respondent B (april, 2019) aan dat het georganiseerd kan worden via werkgroepen: “Ik denk met zelfsturing aan de verschillende werkgroepen. Van daaruit overleggen we en sturen we dingen aan”. Respondent J geeft aan ander voorbeeld en voegt daaraan toe dat elke beslissing een andere organisatie benodigd: “Ik denk toch dat het beginsel bij de directie ligt. Maar je kan het ook helemaal open laten liggen. Ik denk wel dat dat heel afhankelijk is van welke beslissing je moet gaan maken natuurlijk”.

Tot slot denken de teamleden dat er, in zelfsturing binnen een schoolteam, ruimte moet zijn om elkaar te helpen zodat je samen als één schoolteam verder komt. Zo zegt respondent H (april, 2019): “[...] overkoepelend dat je elkaar helpt” en ook respondent L (april, 2019) onderstreept het belang van samenwerking: “Je hebt zelfsturing [in de klas] maar je hebt ook samenwerking in die zelfsturing”.

Samenvattend betekent dit, dat de teamleden van de onderzochte basisscholen ruimte voor het samen willen krijgen om beslissingen te maken en om elkaar te helpen. Op welke gebieden er gezamenlijk beslissingen genomen moeten worden is (nog) niet duidelijk. Wel hebben verschillende respondenten ideeën over hoe je het gezamenlijk nemen van beslissingen kunt organiseren bijvoorbeeld via werkgroepen. Tot slot creëert het helpen van elkaar de ruimte om samen, als één schoolteam, verder te komen.

#### 4.3.4 Ruimte voor betekenisgeving

Aan de respondenten is gevraagd wat zij verstaan onder zelfsturing binnen een schoolteam. Duidelijk werd, dat de twintig verschillende betekenisgevingen ook een overeenkomst toonden. De teamleden denken namelijk aan *ruimte*, wanneer zij denken aan zelfsturing binnen een schoolteam. Ruimte voor zichzelf, voor de ander en voor het samen. Het gesprek over zelfsturing binnen een schoolteam houdt daar echter niet op.

Er zijn ook respondenten zijn die *een geheel andere* betekenis aan zelfsturing binnen een schoolteam gaven. Respondent R (april, 2019) geeft bijvoorbeeld aan: “Ik weet niet zo goed wat daar allemaal onder valt” en respondent K (april, 2019) geeft aan: “Ik vind zelfsturing niks”. Om twee verschillende redenen geven deze respondenten, op dit moment, een geheel andere betekenis aan zelfsturing binnen een schoolteam dan de andere respondenten. In het ene geval omdat een respondent in zijn of haar eigen ogen onvoldoende kennis van het concept heeft en in het andere geval omdat de respondent niet achter het concept staat. Ook voor deze betekenisgevingen dient er ruimte te zijn in het gesprek over zelfsturing binnen basisscholen. Wellicht zijn het juist deze kritische teamleden die de discussie verhelderen en aanscherpen.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn gepresenteerd aan de hand van drie thema's. Naar aanleiding van dit hoofdstuk kan een antwoord gevormd worden op de tweede, derde en vierde deelvraag; (1) hoe zag het proces eruit, (2) ervaarde men zelfsturing en (3) wat verstaat men onder zelfsturing.

In het licht van het thema *'inrichting van het proces'* werd daartoe behandeld dat het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen er op elk van de vier onderzochte basisscholen anders uitzag. We zien verschillen in de gehanteerde procesvorm, de betrokken personen en de gestelde doelen. In het licht van het thema *ervaring van het proces* werd behandeld dat de teamleden het proces ervaren hebben als een kans en dat men serieus genomen is en gehoord. Ongeveer drie kwart van de teamleden geeft aan in het proces zelfsturing ervaren te hebben. In het licht van het derde thema *ruimte voor betekenisgeving* werd behandeld wat de teamleden verstaan onder zelfsturing binnen een schoolteam. De teamleden denken aan ruimte voor zichzelf, de ander en het samen wanneer zij denken aan zelfsturing binnen een schoolteam. Deze betekenisgeving vormt samen met de inrichting en ervaring van het proces een geheel. Hoe dat geheel eruitziet, wordt in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

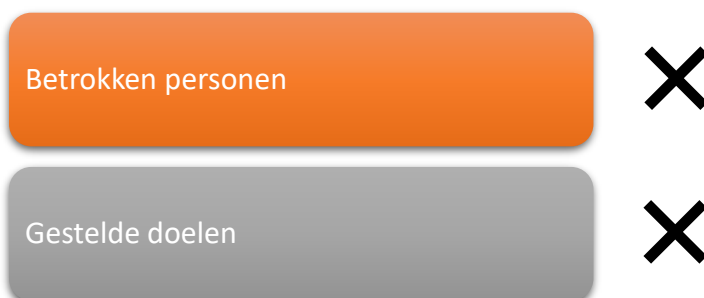
## 5. Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek besproken aan de hand van drie thema's. De thema's (1) inrichting van het proces, (2) ervaring van het proces en (3) ruimte voor betekenisgeving zijn echter geen opzichzelfstaande thema's. De thema's vormen een geheel. Wanneer men de thema's in verband brengt met elkaar en confronteert met de theorie, leren we dat het zijn van een zelfsturend team een *'ongoing process'* is, zoals Einola en Alvesson (2019) omschrijven. Daartoe wordt allereerst ingezoomd op de discrepantie tussen wetenschap met een focus op statische voorwaarden en de ervaring van het proces door teamleden. Daarnaast wordt de rol die betekenisgeving speelt in het herenigen van de wetenschap en de ervaring besproken.

### 5.1 Wetenschap versus ervaring

Het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen zag er op elk van de vier onderzochte basisscholen anders uit. Zowel de procesvorm, als de betrokken personen en de gestelde doelen verschilden onderling van elkaar (en bovendien verschilden de gestelde doelen ook *binnen* elk van de basisscholen). Dikwijls lagen de procesmatige beslissingen in handen van de directie, dan wel een teamlid dat als procesleider fungeerde en ondersteund werd door de directie.

Als men naar een zelfsturend team kijkt als een vaststaand gegeven en de statische voorwaarden (zoals gepresenteerd in paragraaf 2.3.2) als checklist hanteert, dan moet men concluderen dat er in het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrumiddelen *geen* sprake was van zelfsturing, zoals bijvoorbeeld Nijholt en Benders (2010) omschrijven. Als je de checklist van statische voorwaarden afvinkt blijkt immers, dat er op één basisschool geen sprake was van een groepsgrootte kleiner dan twintig leden en er op geen enkele basisschool sprake was van een éénduidig teamdoel.



*Figuur 6.* Statische voorwaarden zelfsturing

Uit de bovenstaande figuur (figuur 6) blijkt dat de onderzochte basisscholen op de statische voorwaarden om te spreken van zelfsturing, onvoldoende scores. Deze bevinding komt overéén met eerdere onderzoeksresultaten die aantonen dat slechts 4 à 5 procent van zelfgenoemde zelfsturende teams, daadwerkelijk zelfsturend is (Tjepkema, 2003).



Als men naar een zelfsturend team kijkt als een *proces* waarin de ervaring van de teamleden van de elementen (1) autonomie, (2) communicatie en (3) onderlinge gelijkheid leidend zijn, dan moet men concluderen dat er *wel* sprake was van zelfsturing in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrankmiddelen. Het proces wordt door de meerderheid van de teamleden *ervaren* als zelfsturend.

Het is interessant dat er volgens de wetenschappelijk literatuur met een focus op statische voorwaarden geen sprake van zelfsturing was en dat de teamleden aangeven wel zelfsturing ervaren te hebben. In eerder onderzoek werd reeds geopperd dat een dergelijke discrepantie voortkomt uit een simplificering van het concept (Koppens, 2003, p. 8). Het concept van zelfsturing zou zich losgeweekt hebben van de oorspronkelijke Sociotechniek en is mede daardoor vatbaarder voor alternatieve invullingen aan het concept (Koppens, 2003, p. 8). In dit onderzoek werd inderdaad gevonden dat teamleden andere invullingen geven aan zelfsturing ten opzichte van de literatuur en ten opzichte van elkaar. Toch is de simplificering van het concept een redelijk negatieve verklaring van deze interessante ontdekking. De ervaring van het als zelfsturing ingezette proces kan immers een waardevolle bron zijn voor de verdere ontwikkeling van zelfsturing binnen de basisscholen en moet niet beschouwd worden als een, vanuit simplificering voortkomende, ‘fout’. Als onderzoeker zou ik daarom graag een andere verklaring bieden voor het feit dat de wetenschappelijke literatuur en de ervaring elkaar tegenspreken.

## **5.2 Wetenschap en ervaring herenigd**

De verklaring schuilt in de manier waarop de teamleden *zelf* naar zelfsturing kijken. Uit de interviews en observaties blijkt immers dat, wanneer de teamleden spreken over zelfsturing binnen een schoolteam, zij kijken naar de dingen die zij *doen*, waardoor zij *zijn*. Teamleden spreken niet in termen van formele groepssamenstellingen, het percentage betrokken werknemers, de groepsgrootte, een éénduidig teamdoel of autonomie op minimaal vier van zeven werkaspecten. In andere woorden; de teamleden focussen zich niet op de statische elementen van zelfsturing. De teamleden focussen zich wel op de dynamiek van het proces en de ruimte die zij ervaren hebben. Op de autonomie van het schoolteam als geheel, waardoor er ruimte voor het samen was. Op de open communicatie, waardoor er ruimte voor de ander was. En op de onderlinge gelijkheid, waardoor er ruimte was voor het zelf.

De manier waarop de teamleden zelf betekenis geven aan zelfsturing is in lijn met de theorie van Einola en Alvesson (2019); zelfsturing is geen vaststaand gegeven maar een proces op zichzelf. Er is immers geen simpel recept voor de ontwikkeling van een zelfsturend team (Einola & Alvesson, 2019, p. 21) ook niet in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrankmiddelen. Om toch tot een duurzame teamontwikkeling te komen, zouden teamleden moeten focussen op processen die ofwel bijdragen aan het zijn van een team (teaming in) ofwel afdoen aan het zijn van een team (teaming out) (Einola & Alvesson, 2019, p. 21). De teamleden van de onderzochte basisscholen focussen zich op dergelijke teamvormingsprocessen.

Door de manier waarop organisaties en de wetenschap de afgelopen decennia naar zelfsturing keken, die van zelfsturing als een vaststaand gegeven, zijn teamleden weinig zelf aan het woord

geweest. In die kijk op zelfsturing is er geen ruimte geweest voor de ervaringen en betekenisgevingen van de teamleden zelf. Wellicht is het daarom, dat in dit onderzoek werd gevonden dat teamleden denken aan ruimte wanneer zij denken aan zelfsturing binnen een schoolteam. We leerden dat die ruimte betrekking heeft op het zelf, op de ander en op het samen. Maar het heeft ook betrekking op de ruimte om überhaupt betekenis te geven aan zelfsturing. En wellicht is het daarom dat het concept van zelfsturing, bij een groot deel van de teamleden van de onderzochte basisscholen, niet dusdanig leeft zoals het dat op Triviumniveau doet.

De literatuur reikte ons de visie van zelfsturing als een proces aan. Het is mooi om te zien dat de teamleden van Trivium het inderdaad zo ervaren hebben. Dit biedt kansen voor de toekomst. Binnen het schoolteam als geheel is het de uitdaging om ruimte voor zichzelf, de ander en het samen te creëren en op het Triviumniveau is het de uitdaging om ruimte voor de betekenisgeving aan zelfsturing te creëren. Op die manier kunnen de teamleden, als een *ongoing process*, zich ontwikkelen als een zelfsturend team.

Nu het geheel gevormd is door de thema's met elkaar in verband te brengen en te confronteren met de theorie, kunnen we het onderzoek afsluiten door middel van het presenteren van de onderzoeksconclusies en de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

## 6. Conclusie

Vanuit het Werkdrukakkoord en vanuit Trivium is nagedacht over het proces dat door teamleden van basisscholen gevolgd is, om te komen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Tot nu toe was echter onduidelijk hoe de teamleden het als zelfsturing ingezette proces ervaren hebben. Om inzicht te krijgen in hoe de teamleden het (mogelijk wel of mogelijk niet zelfsturende) proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen van 2018 ervaren hebben, werden enkele deelvragen en een hoofdvraag opgesteld.

De eerste deelvraag luidde: “Hoe ziet zelfsturing er in praktijk uit volgens de literatuur”. Het antwoord op deze vraag is gevonden door middel van, uiteraard, een literatuurstudie. In de literatuur werd gevonden dat zelfsturing in praktijk *gemeten* kan worden aan de hand van statische voorwaarden en *begrepen* kan worden aan de hand van dynamische elementen. In dit onderzoek zijn zowel de statische voorwaarden als de dynamische elementen gebruikt, om vanuit de literatuur te beschrijven hoe zelfsturing er in praktijk uitziet:

- (1) Een team dat niet kleiner is dan acht leden en niet groter dan twintig (betrokken personen);
- (2) Een éénduidig teamdoel dat zowel taken als verantwoordelijkheden, grenzen en een meetbaar resultaat schetst (gestelde doelen);
- (3) Een hoge mate van autonomie;
- (4) Open communicatie;
- (5) Onderlinge gelijkheid.

De tweede deelvraag: “Hoe zag het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen op de onderzochte basisscholen eruit”, is beantwoord door middel van het houden van twintig interviews en een documentanalyse van de werkdrukplannen. De processen tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen zagen er op elk van de vier onderzochte basisscholen anders uit. Zowel de procesvorm, als de betrokken personen en de gestelde doelen verschilden onderling van elkaar. Als men naar een zelfsturend team kijkt als een vaststaand gegeven, dan moet men concluderen dat er geen sprake was van zelfsturing.

De derde deelvraag: “Is er volgens de teamleden van de onderzochte basisscholen in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen sprake geweest van zelfsturing”, is eveneens beantwoord door middel van twintig interviews. Volgens drie kwart van de respondenten is er sprake geweest van zelfsturing in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen. Als men naar een zelfsturend team kijkt als een *proces* waarin de ervaring van de elementen (1) autonomie, (2) communicatie en (3) onderlinge gelijkheid leidend zijn, dan moet men concluderen dat er sprake was van zelfsturing.

Deze discrepantie tussen wat de wetenschap meet en wat de teamleden ervaren kan verklaard worden aan de hand van de betekenisgeving die teamleden geven aan zelfsturing. Er werd daartoe een antwoord gevonden op de vierde deelvraag: “Wat verstaan de teamleden van de onderzochte basisscholen onder zelfsturing”. De teamleden gaven twintig verschillende betekenisgevingen aan het concept van zelfsturing binnen een schoolteam maar de onderzoeker heeft een overeenkomst gevonden. Wanneer teamleden denken aan zelfsturing binnen een

schoolteam, denken zij aan ruimte voor zichzelf, voor de ander en voor het samen. Ruimte voor zichzelf heeft betrekking op ruimte voor de eigen visie en de eigen professionaliteit. Ruimte voor de ander uit zich in een feedbackcultuur en compromisvorming. Tot slot heeft ruimte voor het samen betrekking op de ruimte om samen beslissingen te maken en om elkaar te helpen.

Deze onderzoeksbevindingen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag: “Hoe hebben de teamleden van de onderzochte basisscholen het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen van 2018 ervaren”. De teamleden van de onderzochte basisscholen hebben in het als zelfsturing ingezette proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen op een positieve manier *ruimte* ervaren door de autonomie, open communicatie en onderlinge gelijkheid in het teamproces. De ervaring van het proces sluit aan bij de manier waarop teamleden betekenis geven aan zelfsturing binnen een schoolteam. Want, wanneer teamleden denken aan zelfsturing binnen een schoolteam denken zij aan ruimte (voor zichzelf, de ander en het samen). Het is te vroeg om te concluderen of een dergelijke werkvorm heeft bijgedragen aan het verminderen van werkdruk op de korte en/of lange termijn, wellicht kan vervolgonderzoek hier meer licht op schijnen. Wat men wel kan concluderen is dat de positieve ervaringen van ruimte het proces en procesdynamiek kansen bieden voor de toekomst van het primair onderwijs.

Om een dergelijke kans te benutten worden aan het eind van dit onderzoek enkele procesaanbevelingen gedaan. Uit de analyse is gebleken dat het zijn van een zelfsturend team een *ongoing process* is. Om een dergelijke teamvormingsproces te ondersteunen wordt Trivium uitgedaagd om onderzoek te doen naar de eigen kijk op zelfsturing op Triviumniveau. Wordt zelfsturing op Triviumniveau als een vaststaand gegeven beschouwd, of als een proces op zichzelf? Het doen van onderzoek naar de eigen kijk op zelfsturing is de moeite waard omdat het implicaties heeft voor de manier waarop je zelfsturing kunt begrijpen en verder ontwikkelen (zoals aangetoond in paragraaf 2.3). Verder wordt aangeraden om, met respect voor de verschillen die er in de basisscholen zijn, het gesprek aan te gaan met de schoolteams over wat zelfsturing voor hen betekent en hoe het verder ontwikkelt kan worden. Vanuit én met de positiviteit van de ervaringen van ruimte in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukkiddelen, kunnen schoolteams dan als een *ongoing process* toewerken naar zelfsturing: van A naar Betekenisgeving.

## Literatuurlijst

- Bekkema, L. (2015). *Zelfsturen in de zorg; een kwaliteitsimpuls?* Een onderzoek naar de samenhang tussen zelfsturing en kwaliteit van zorg in de thuiszorg (masterthesis). Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/324535>
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5de editie). Oxford, Groot-Brittannië: Oxford University Press.
- Burke, C.M. & Morley, M.J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235-1258.
- Buurtzorg Nederland. (z.d.-a). *Organisatie*. Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://www.buurtzorgnederland.com/organisatie/>
- Buurtzorg Nederland. (z.j.). *Welkomstwoord*. Geraadpleegd op 10 mei 2019, van <https://www.buurtzorgnederland.com/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2005, 25 juli). *Burn-out en psychische belasting*. Geraadpleegd op 5 juni 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2005/30/burn-out-en-psychische-belasting>
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625-634
- Delhooven, P. (2000). *Zelfsturende teams: ontwerpen van de organisatie bij onderwijsvernieuwing*. Tilburg, Nederland: MesoConsult.
- Einola, K. & Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*.
- Fousert, J.D. (1996). *Zelfsturende teams: Een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer, Nederland: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Hitchcock, D.E., & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago, IL: Irwin.
- Hooftman, W., Mars, G., Janssen, B., de Vroome, E., Janssen, B., Pleijers, A., & van den Bossche, S. (2019). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2018*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/15/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2018>
- Hupkens, C. (2005, 8 augustus). *Burn-out: de rol van psychische werkbelasting*. Geraadpleegd op 5 juni 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2005/32/burn-out-de-rol-van-psychische-werkbelasting>
- Jansen, E. (2013). Spelen met gelijke middelen: overstijgende narratieven als instrument voor sociale transformatie. *Journal of Social Intervention: Theory and practice*, 22(4), 3-60.

- Kommers, H., & Pere, R. (2001). *Zelfsturende teams als wondermiddel*. Geraadpleegd op 25 februari 2019, van [https://www.stgroep.nl/data/file/111\\_Zelfsturende%20teams%20als%20wondermiddel.pdf](https://www.stgroep.nl/data/file/111_Zelfsturende%20teams%20als%20wondermiddel.pdf)
- Koppens, J. (2003). De tragiek van zelfsturende teams. *Tijdschrift voor HRM*, (1), 7-9.
- Koppes, L., de Vroome, E., Mol, M., Janssen, B., van Zwieten, M., & van den Bossche, S. (2012). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2011*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2012/19/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2011>
- Kozlowski, S.W. & Ingen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen, Nederland: Ruud de Moor Centrum.
- KPMG, & Plexus. (2015). *De toegevoegde waarde van Buurtzorg t.o.v. andere aanbieders van thuiszorg*. Een kwantitatieve analyse van thuiszorg in Nederland anno 2013. Geraadpleegd van <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vjqzhkdmnwzn>
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy and taskinterdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Leliveld, R., & Vink, M. J. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Amsterdam, Nederland: Boom Nelissen.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). (2018). *Werkdrukakkoord primair onderwijs*. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2018/02/09/werkdrukakkoord-primair-onderwijs>
- Moorhead, G., Neck, C.P., & West, M.S. (1998). The tendency towards defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century. *Organizational behavior and human decision processes*, 73(2/3), 327-351.
- Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL). (2008). *Buurtzorg: nieuw en toch vertrouwd*. Een onderzoek naar de ervaringen van cliënten, mantelzorgers, medewerkers en huisartsen. Geraadpleegd van <https://www.nivel.nl/nl/publicatie/buurtzorg-nieuw-maar-toch-vertrouwd-een-onderzoek-naar-de-ervaringen-van-clienten>
- Nederlandse Omroep Stichting (NOS). (2019, 4 februari). *Ouders Zaanse school pikken vierdaagse schoolweek niet meer*. Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://nos.nl/artikel/2270534-ouders-zaanse-school-pikken-vierdaagse-schoolweek-niet-meer.html>

- Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO). (2012). *Werkdruk* (Rapport R12-10877). Geraadpleegd van [https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk\\_tno\\_rapport\\_r12\\_10877.pdf](https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf)
- Nijholt, J.J. & Benders, J. (2005). Zelfsturende teams als managementmode. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 15(1), 51-68.
- Nijholt, J.J. & Benders, J. (2010). Measuring the prevalence of self-managing teams: taking account of defining characteristics. *Work, employment and society*, 24(2), 375-385.
- Rijksoverheid. (2018, 9 februari). *Werkdrukakkoord bereikt voor het primair onderwijs*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/nieuws/2018/02/09/werkdrukakkoord-bereikt-voor-het-primair-onderwijs>
- Rijksoverheid. (z.j). *Werkdruk leraren basisonderwijs verminderen*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/werkdruk-leraren-basisonderwijs-verminderen>
- Rijksoverheid. (z.j.). *Lerarentekort in het primair onderwijs*. Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren/lerarentekort-primair-onderwijs>
- Sexton, C. (1994). Self-managed work teams: TQM technology at the employee level. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 45-52.
- Sitter, L.U. de (1989). Moderne Sociotechniek. *Gedrag en Organisatie*, 2(4/5), 222-267.
- Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams. Het belang van heldere en context-specifieke invulling van een breed begrip*. In: Remmerswaal, J. et al. (red.) Handboek Werken, leren en leven met groepen. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Trivium. (z.j.). *Welkomstwoord*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van <http://www.trivium-onderwijs.nl/>
- Truijen, K.J.P. (2012). *Teaming teachers: exploring factors that influence effective team functioning in a vocational education context* (proefschrift). Geraadpleegd van <https://research.utwente.nl/en/publications/teaming-teachers-exploring-factors-that-influence-effective-team->
- Vrieling, E.M. (2012). *Promoting self-regulated learning in primary teacher education* (proefschrift). Geraadpleegd van [https://www.ou.nl/documents/40554/111703/Thesis\\_EmmaVrieling\\_2012.pdf/61571b8b-d8ae-4cbf-9040-444396d3f814](https://www.ou.nl/documents/40554/111703/Thesis_EmmaVrieling_2012.pdf/61571b8b-d8ae-4cbf-9040-444396d3f814)
- Truijen, K.J.P., Slegers, P.J.C., Meelissen, M.R.M., & Nieuwenhuis, A.F.M. (2013). What makes teacher teams in a vocational education context effective? A qualitative study of managers' view on team working. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 58-73.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

- Van Amelsvoort, P. (2003). *Designing Self-Directed Work Teams*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.st-groep.nl/artikel.asp?dc=7212&Cat=7006&Mnu=4000>
- Van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden. Oss, Nederland: ST-groep.
- Van Amelsvoort, P., & Benders, J. (1996). Team time: A model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159-170.
- Van Amelsvoort, P., & Van Scholtes, G.H. (1996). Het ontwerpen en invoeren van zelfsturende teams. In F.M. van Eijnatten (reds.) *Sociotechnisch ontwerpen* (p. 97-109). Utrecht, Nederland: Lemma BV.
- Van Dorp, H. (2006). *Evaluatieonderzoek naar de organisatiestructuur van de onderwijsorganisatie Trivium* (masterthesis).
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Verheggen, L. (2018, 18 september). *AOb: 'Kwaliteit onderwijs staat onder druk'*. Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://www.aob.nl/nieuws/aob-kwaliteit-onderwijs-staat-onder-druk/>
- West, M. (2004). *Motivate Teams, Maximize Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals*. San Francisco, CA: Chronicle Books.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.



## Bijlage 1: Operationalisatie

Variabele	Dimensie	Indicator
Zelfsturing	De mate waarin het schoolteam het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen stuurt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe heeft u het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren?</li> <li>- Wat verstaat u onder zelfsturing?</li> <li>- Was er in uw ogen sprake van zelfsturing in het proces?</li> </ul>
Betrokken personen	<p>De mate waarin werknemers die betrokken zijn bij het onderwijs, betrokken worden in het proces.</p> <p>&amp;</p> <p>De mate waarin het schoolteam, dat betrokken is bij het proces, niet kleiner is dan 8 personen en niet groter is dan 20.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie waren er betrokken bij het proces?</li> <li>- Wat vond u daarvan?</li> <li>- Wie waren er niet betrokken bij het proces?</li> <li>- Wat vond u daarvan?</li> <li>- Werd het team gevormd door minder dan 8 personen? (ja/nee)</li> <li>- Werd het team gevormd door meer dan 20 personen? (ja/nee)</li> <li>- Wat vond u van de groepsgrootte?</li> </ul>
Gestelde doelen	De mate waarin er sprake is van een éénduidig teamdoel in het proces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zou u het doel van het proces omschrijven?</li> <li>- Was dat doel volgens u een teamdoel?</li> <li>- Was dat (team)doel het juiste?</li> </ul>
Autonomie	De mate waarin de teamleden zonder goedkeuring van leidinggevend (Trivium dan wel directie) een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen maken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u autonomie in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren?</li> <li>- Zo ja, hoe heeft u die autonomie ervaren?</li> <li>- Heeft u zelf oplossingen kunnen aandragen?</li> <li>- Heeft u zelf een keuze voor de uiteindelijke oplossing kunnen maken?</li> </ul>
Open communicatie	De mate waarin het gesprek over de besteding van werkdrukmiddelen open en veilig is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zag de communicatie in het proces eruit?</li> <li>- Heeft u het gevoel dat uw stem is gehoord?</li> <li>- Waardoor wel of waardoor niet?</li> </ul>
Onderlinge gelijkheid	De mate waarin, in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen, alle stemmen gelden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u het gevoel dat uw stem evenveel weegt als de stemmen van de anderen?</li> <li>- Waardoor wel of waardoor niet?</li> </ul>

## **Bijlage 2: Interviewhandleiding**

**Het doel** van dit interview is erachter komen hoe u het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen van *vorig* jaar ervaren hebt. Bedankt voor uw tijd.

Aangeven dat: er geen goede of foute antwoorden zijn.

Aangeven dat: antwoorden volledig geanonimiseerd verwerkt worden.

Vragen of: het interview opgenomen mag worden.

Controleren of: opnameapparatuur aan staat en naar behoren werkt.

### Ervaringen van het proces

Als u terugdenkt aan het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen van vorig jaar... Kunt u dan omschrijven hoe u het proces destijds ervaren heeft? Noem gerust wat u te binnen schiet.

### Betrokken personen

- Wie waren er betrokken bij het proces?
- Wat vond u daarvan?
- Wie waren er niet betrokken bij het proces?
- Wat vond u daarvan?
- Wat vond u van de groepsgrootte?

### Gestelde doelen

- Hoe zou u het doel van het proces omschrijven?
- Was dat doel volgens u een teamdoel?
- Was dat (team)doel het juiste?

### Autonomie

- Heeft u autonomie in het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen ervaren?
- Zo ja, hoe heeft u die autonomie ervaren?
- Heeft u kunnen aangeven waar en hoe u werkdruk ervaart?
- Heeft u oplossingen kunnen aandragen?
- Heeft u een keuze voor de uiteindelijke oplossing kunnen maken?

### Open communicatie

- Hoe zag de communicatie in het proces eruit?
- Heeft u het gevoel dat uw stem is gehoord?
- Waardoor wel of waardoor niet?

### Onderlinge gelijkheid

- Heeft u het gevoel dat uw stem evenveel weegt als de stemmen van de anderen?
- Waardoor wel of waardoor niet?

### Zelfsturing

In het proces tot een beslissing over de besteding van werkdrukmiddelen van vorig jaar, waren de teams aan zet...

- Was er in uw ogen sprake van zelfsturing in het proces?
- Wat verstaat u onder zelfsturing binnen een schoolteam?

**Het doel** van dit interview was erachter komen hoe u het proces van vorig jaar ervaren heeft... Bedankt voor uw tijd. Zijn er zaken niet aan bod gekomen die u wel graag meegeven wilt? Laat het gerust weten.

Controleren of: de respondent nog vragen heeft.

Aangeven dat: ik het opgenomen interview ga uittypen.

Vragen of: de respondent het interviewverslag wilt lezen alvorens ik het interviewverslag analyseer.

Aangeven dat: ik het interview (samen met negentien andere) verwerk tot een scriptie.

Aangeven dat: ik de scriptie opstuur naar de directie voor verdere verspreiding in de school.