

Mierenhoop, een hoop mieren?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij van Saxion.



Saxion Enschede

Academie Mens en Maatschappij

Bachelorrapport Social Work

Tim Beeris

Jet Ankersmid

Mierenhoop, een hoop mieren?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij van Saxion.

Jet Ankersmid

Tim Beeris

Bachelor begeleider: Leonie Slots

Academie Mens en Maatschappij

Saxion Enschede

Enschede, 6 juni 2016

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport vormt een onderdeel van leerpakket 9.2, één van de laatste leerpakketten van onze studies 'Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD)' en 'Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)'.

We zijn erg blij met het resultaat van ons onderzoek en het onderzoeksrapport en hopen dat het van waarde kan zijn voor de opdrachtgever.

Graag willen wij onze docenten Melissa Laurens en Leonie Slots bedanken voor hun goede begeleiding tijdens het opstellen van het onderzoeksplan, de uitvoering van het onderzoek en het schrijven van het onderzoeksrapport.

Ook willen we Pim Stegen bedanken voor het helpen met het opstarten van ons onderzoek. Daarnaast heeft Cevdet Örnek als opdrachtgever en expert op het gebied van zelfsturende teams een belangrijke rol gespeeld in ons onderzoek. Hiervoor willen wij hem bedanken.

Tot slot willen we alle respondenten bedanken voor hun input en medewerking!

Veel leesplezier!

Samenvatting

De invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) heeft als gevolg dat zorg- en welzijn organisaties dat ze zich anders moeten organiseren. Steeds meer organisaties kiezen er voor om te werken met een plattere organisatiestructuur waar de verantwoordelijkheid en beslissingsruimte lager in de organisatie komt te liggen. Een veel gekozen organisatiestructuur hiervoor is het concept zelfsturende teams. Ook in het onderwijs wordt steeds vaker voor deze, of een hiervan afgeleide, organisatiestructuur gekozen.

Zo ook bij de academie Mens en Maatschappij (AMM) van Saxion. Hier is twee jaar geleden gekozen om te gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams. Een organisatievorm die veel overlap heeft met het concept zelfsturende teams. Het organisatiemodel heeft zich al bewezen als geschikt voor organisaties in de zorgsector maar is het ook geschikt voor het onderwijs? Dit onderzoek richt zich op de volgende vraag:

“Hoe verloopt het ontwikkelingsproces van docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij (AMM) van hogeschool Saxion naar zelfsturende teams?”

Om deze vraag te beantwoorden is er een kwalitatieve procesevaluatie uitgevoerd. Aan de hand van documentanalyses, observaties en diepte-interviews is beschreven waar de zelfsturende teams op dit moment staan en zijn er conclusies over de ontwikkeling getrokken. Door middel van 12 interviews onder docenten en management, werkzaam binnen de academie, en twee observaties tijdens werkoverleggen van docenten is gemeten hoe het ontwikkelingsproces van docententeams binnen de academie verloopt.

Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de ontwikkeling van zelfsturende docententeams per team verschillend verloopt. De respondenten geven hiervoor verschillende mogelijke redenen zoals; het verschil in taken van de teams, maar ook de verschillende benaderingswijzen van de teammanagers en uiteenlopende interpretaties van het concept ‘zelfsturende docententeams’. De teams lopen allemaal aan tegen onduidelijkheid van kaders en weten niet precies waar ze als team nou beslissingsruimte en taakverantwoordelijkheid voor hebben. Daarom is één van de aanbevelingen om focusgroepen te organiseren over het concept zelfsturende docententeams binnen AMM. Het doel van deze focusgroepen is om meer duidelijkheid te krijgen over hoe zelfsturend de teams moeten worden en waar ze als teams verantwoordelijk voor zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doel- en vraagstelling	9
1.2.1 Doelstelling	9
1.2.2 Vraagstelling	9
1.3 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Definitie en randvoorwaarden zelfsturend team	11
2.1.1 Wat is een zelfsturend team?	11
2.1.2 Randvoorwaarden.....	13
2.2 Ontwikkelingsfasen zelfsturende teams	15
2.3 Invoeren zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs	19
2.4 Zelfsturende teams binnen de academie Mens en Maatschappij	20
2.5 Conclusie.....	21
2.5.1 Definitie en randvoorwaarden zelfsturend team	21
2.5.2 Ontwikkelingsfasen zelfsturende teams	22
2.5.3 Invoeren zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs	22
2.5.4 Zelfsturende teams binnen de academie Mensen Maatschappij	22
3 Onderzoeksmethodologie	24
3.1 Onderzoekstype	24
3.2 Onderzoeksmethode	24
3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef	25
3.4 Dataverzamelingsinstrumenten	25
3.5 Analyse van de verzamelde data.....	26
3.6 Procedure.....	27
3.7 Validiteit.....	27
3.8 Betrouwbaarheid	28
3.9 Overige kwaliteitsaspecten	29
3.10 Ethische overwegingen.....	29
4 Resultaten.....	30

4.1 Respondenten	30
4.2 Definitie zelfsturende teams.....	30
4.3 Huidige situatie	31
4.4 Verloop ontwikkeling tot nu toe	35
4.5 Ideaalbeeld.....	37
4.5.1 Wat is er nog nodig?	38
5 Conclusies	40
5.1 Conclusies praktische deelvragen	40
5.1.1 In welke mate is er binnen de academie Mens en Maatschappij sprake van zelfsturende docententeams?	40
5.1.2 Hoe verloopt de ontwikkeling van docententeams naar zelfsturend volgens de docenten en management van academie Mens en Maatschappij?	41
5.1.3 Wat zijn volgens de docenten en het management belemmerende en bevorderende factoren voor de ontwikkeling van zelfsturende docententeams?	42
5.1.4 Wat is er volgens het management en de docenten van de Academie Mens en Maatschappij nodig om de ontwikkeling van zelfsturende docententeams te bevorderen?	43
5.2 Conclusie hoofdvraag	45
5.3 Aanbevelingen.....	46
5.4 Sterktes en zwaktes	47
5.5 Discussie	48
Bibliografie	51
Bijlagen.....	56
Bijlage 1: Onderzoeksovereenkomst	56
Bijlage 2: Model resultaatverantwoordelijke onderwijsteams	59
Bijlage 3: Observatieschema	60
Bijlage 4: Vragenlijst interviews	67

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek in drie paragrafen ingeleid. De eerste paragraaf bestaat uit de beschrijving van de aanleiding van het onderzoek. In paragraaf twee is een weergave van de doel- en vraagstelling van het onderzoek te vinden. Tot slot is er in paragraaf drie een leeswijzer voor het gehele rapport opgenomen.

1.1 Aanleiding

Organisaties hebben in de 21e eeuw te maken met een continue veranderende omgevingscontext. Technologische veranderingen en globalisering zijn hier voorbeelden van. Ook zijn wet- en regelgeving anders ingericht en worden financiële stromen anders georganiseerd (Wijnberg - van Honschooten, 2014).

Een voorbeeld van een van deze veranderingen in regel- en wetgeving in Nederland is de 'Wet maatschappelijke ondersteuning 2015' (Wmo). Uitgangspunt hierbij is dat burgers elkaar moeten ondersteunen en dat beroepskrachten burgers begeleiden naar zelfstandigheid (Overheid.nl, z.j.). Hierdoor zullen, volgens het regeerakkoord, omvang en kosten van de verzorgingsstaat beperkt worden en kan er gewerkt kan worden naar een participatiesamenleving (Movisie, 2015). Dit vergt een kanteling als het gaat om het denken en doen van zowel organisaties, medewerkers en burgers. Niet meer zorgen voor, maar zorgen dat er iets gebeurt (de Bruijn, 2014).

Deze kanteling betekent voor onder andere zorg en welzijns- instellingen dat ze organisatorische veranderingen moeten doorvoeren om hierop aan te sluiten, bijvoorbeeld door te gaan werken met zelfsturende teams (Skipr, 2015). Buurtzorg Nederland, verkozen tot beste werkgever van 2015 is een dergelijke organisatie die succesvol werkt met zelfsturende teams:

“Buurtzorg kenmerkt zich door het ontbreken van managementfuncties en hiërarchie. We willen onze mensen alle ruimte bieden om hun vak goed uit te kunnen oefenen”

Jos de Blok, Directeur Buurtzorg Nederland (Blok, z. j.)

De term zelfsturend team komt uit een organisatiebenadering genaamd 'sociotechniek' en is een toegepaste wetenschap, gericht op het verbeteren van het functioneren van zowel mens als organisatie. Kenmerkend voor een zelfsturend team is dat het uit een groep medewerkers bestaat die dagelijks samenwerken en als team verantwoordelijk zijn voor een geheel van samenhangende activiteiten. Ook is het team op de hoogte en verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk gemeenschappelijk doel. In een bureaucratisch georganiseerd organisatiemodel worden de regeltaken gedaan door managers (denken) en het uitvoerende werk door medewerkers (doen). In een zelfsturend team is die scheiding opgeheven en is het team verantwoordelijk voor zowel het denken als het doen (Tjepkema, 2003).

Het zelfsturend team als organisatiemodel voor zorg en welzijns- instellingen kan een goede manier zijn om beter in te kunnen spelen op veranderingen in de maatschappij zoals de Wmo. Een beweging die erop gericht is om de kracht van de welzijn beter te benutten welzijn nieuwe

stijl, en gaat over de eigen kracht van de burger. Hierbij is het belangrijk dat de eigen regie en verantwoordelijkheid bij de burger ligt (Kluft, 2011).

Bij zelfsturende teams ligt deze bij het team. Professionals in zorg en welzijn die als zelfsturend team werken sluiten hierdoor beter aan op de praktijk die begeleid worden vanuit de eigen kracht benadering.

Ook in het onderwijs wordt steeds vaker voor zelfsturende teams gekozen. In een snel veranderende samenleving veranderen ook de eisen aan het onderwijs. (Onderwijsraad, 2014). In het rapport 'Naar een lerende economie' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013) wordt beschreven dat innovatie, internationalisering en duurzaamheid vragen om individuen, bedrijven, organisaties en overheden met een groot aanpassings- en absorptievermogen. Om dit te realiseren is het essentieel om een dynamische onderwijscontext te creëren, waarin jongeren gestimuleerd worden om zich adequaat en zelfsturend te bewegen (Rommelaar & Breed, 2015).

Het werken met zelfsturende teams binnen het onderwijs kan een middel zijn om om te gaan met deze dynamische onderwijscontext. Binnen het onderwijs dat gericht is op zorg en welzijn is er nog een extra reden voor invoering van zelfsturende teams. Door de medewerkers van deze opleidingen een rolmodel te laten zijn, doen ze aan 'practice what you preach' (Snelder, 2015). Door als docent zelf te ervaren hoe het is om in een zelfsturend team te werken doet hij hier praktijkkennis over op die hij dan weer over kan brengen op de student als toekomstig zorg en welzijn professional.

Al deze ontwikkelingen binnen de samenleving, het sociale domein en het onderwijs hebben ertoe geleid dat de Academie Mens en Maatschappij (AMM) binnen Saxion Enschede gekozen heeft om in eerste instantie resultaatverantwoordelijke teams op te zetten. Het concept resultaatverantwoordelijke teams heeft veel overlap met het concept zelfsturende teams. De academie heeft in september 2014 een herstructurering doorgevoerd waarbij integrale docententeams zijn gevormd. Deze herstructurering is nu ongeveer 17 maanden geleden ingevoerd. Verder heeft Joke Snelder, docent binnen AMM, in juni 2015 een beleidsplan geschreven over 'zelfsturing in de teams van de academie. Dit met als doel om de medewerkers van AMM te begeleiden naar ander gedrag en een andere houding zodat zij als team zelfsturend kunnen worden (Snelder, 2015). Cevdet Ornek, de opdrachtgever en teammanager van dit onderzoek binnen deze academie, heeft al eerder onderzoek gedaan naar het concept zelfsturend team. Hij heeft onderzocht of het concept een geschikt organisatiemodel is voor de sector welzijn. Hij heeft dezelfde vraag nu voor het Hoger onderwijs. Het organisatiemodel is namelijk geschikt voor organisaties in de zorgsector, dat is wel bewezen door bijvoorbeeld thuiszorg organisatie buurtzorg (Model van zelfsturende teams in thuiszorg succesvol, 2011), maar is het model ook geschikt voor het hoger onderwijs? Of in het geval van de academie Mens en Maatschappij, wat is er de afgelopen 17 maanden gebeurd in de ontwikkeling van zelfsturende docenten teams en hoe ervaren de docenten het?

1.2 Doel- en vraagstelling

1.2.1 Doelstelling

Korte termijn doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de Academie Mens en Maatschappij van Saxion.

Lange termijn doelstelling

Door inzicht te krijgen in de ontwikkeling van zelfsturende docententeams bijdragen aan het ontwikkelen van organisatiestructuren die passen bij de eisen die gesteld worden aan een hedendaagse organisatie.

1.2.2 Vraagstelling

Hoofdvraag

Hoe verloopt het ontwikkelingsproces van docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij (AMM) van Saxion naar zelfsturende teams?

Deelvragen

Theoretische deelvragen:

- Wat is een zelfsturend team en wat zijn de randvoorwaarden hiervoor?
- Wat is er in de literatuur beschreven over ontwikkelingsfasen van zelfsturende teams?
- Wat is er in de literatuur beschreven over het invoeren van zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs?
- Wat is er binnen de academie Mens en Maatschappij beschreven over het concept zelfsturende teams?

Praktische deelvragen:

- In welke mate is er binnen de academie Mens en Maatschappij sprake van zelfsturende docententeams?
- Hoe verloopt de ontwikkeling van docententeams naar zelfsturend volgens de docenten en management van academie Mens en Maatschappij?
- Wat zijn volgens de docenten en het management belemmerende en bevorderende factoren voor de ontwikkeling van zelfsturende docententeams?
- Wat is er volgens het management en de docenten van de Academie Mens en Maatschappij nodig om de ontwikkeling van zelfsturende docententeams te bevorderen?

1.3 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken is alle relevante verzamelde informatie beschreven om antwoord te geven op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag. In hoofdstuk twee is het theoretisch kader uitgewerkt door antwoord te geven op de theoretische deelvragen. Hoofdstuk drie bestaat uit een omschrijving van de onderzoeksmethode van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zullen onder andere de onderzoeksomvang, de dataverzamelingsmethoden, de betrouwbaarheid, de validiteit en de ethische overwegingen van dit onderzoek aan bod komen. In hoofdstuk vier zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk vijf betreft de conclusie op basis van de resultaten en het antwoord op de deel- en hoofdvragen. In dit hoofdstuk zullen ook aanbevelingen worden gedaan. Verder zullen in dit hoofdstuk de sterke en zwakke punten van het onderzoek beschreven worden en is hier ook de discussie van het onderzoek in opgenomen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.2.2 beantwoord:

- *Wat is een zelfsturend team en wat zijn de randvoorwaarden hiervoor?*
- *Wat is er in de literatuur beschreven over ontwikkelingsfasen van zelfsturende teams?*
- *Wat is er in de literatuur beschreven over het invoeren van zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs?*
- *Wat is er binnen de academie Mens en Maatschappij beschreven over het concept zelfsturende teams?*

De kernbegrippen uit deze vragen zijn gebruikt voor het vormen van de titels van de paragrafen.

2.1 Definitie en randvoorwaarden zelfsturend team

2.1.1 Wat is een zelfsturend team?

Het concept zelfsturend team is een organisatiemodel dat de afgelopen jaren veel aandacht heeft gekregen en bij veel verschillende instellingen ingevoerd wordt. Het model zelf is niet nieuw en komt weg uit een stroming binnen de bedrijfskunde die sociotechniek heet. De sociotechniek is gericht op het verbeteren en het functioneren van zowel individuele medewerkers als van de organisatie als geheel (Örnek, 2014).

De Sitter (1989) geeft de volgende definitie van de (moderne) sociotechniek: *“De studie en verklaring van de wijze waarop arbeidsverdeling en technische instrumentatie in onderlinge samenhang, en in relatie tot 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 klassieke sociotechniek werd voor het eerst ontwikkeld in 1951 in Londen en werd geïnspireerd door de open-systeembenadering (van Eijnatten & Hoevenaars, 1989). In 1950 startte een onderzoek in Londen naar de arbeidsproductiviteit in de Durham-mijnen in Groot-Brittannië. Er was onder de werknemers veel ziekteverzuim en de productiequota werd niet gehaald. Dit was aanleiding voor onderzoek om gefragmenteerde arbeid anders te structureren. Er werd gekozen voor ‘verantwoordelijke zelfstandigheid in primaire taakgroepen’. Dit was de basis voor het ontwikkelen van een nieuwe benadering die de sociale wetenschappen en technologie wilde verbinden. Vandaar de naam sociotechniek. Waar er bij de taakspecialisatie van bijvoorbeeld de Ford fabriek alleen uitgegaan werd van een technisch systeem in een productomgeving wordt bij de Sociotechniek uitgegaan van een samenhang tussen een sociaal en technisch systeem (Sanders, 2014). In de jaren vijftig en zestig werd geëxperimenteerd met nieuwe ideeën gebaseerd op de sociotechniek alleen kwam het nog niet tot een systematische uitgewerkte theorie. In de jaren zeventig en tachtig is de klassieke sociotechniek in Nederland verder ontwikkeld tot de zogenaamde ‘moderne sociotechniek’ (van Eijnatten & Hoevenaars, 1989).

Verderop in dit onderzoek zal niet meer gesproken worden van moderne of klassieke sociotechniek. Wanneer de term sociotechniek weer gebruikt wordt zal hiermee de moderne sociotechniek bedoeld worden.

Van Beinum (1990) benoemt een aantal karakteristieken, die de sociotechniek typeren;

- Minimale arbeidsindeling
- Niet getrapte supervisie maar zelf regulatie
- Directe participatie van medewerkers bij besluitvorming
- De werkende mens als complementair zien aan de machine
- Complexe taken in een eenvoudige organisatie, in plaats van andersom
- De kleinste organisatorische eenheid is de groep en niet het individu

Het concept zelfsturende teams is een organisatiemodel. Een organisatiemodel, ook wel organisatiestructuur genoemd, is de manier waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht. Het gaat hierbij om verdeling van activiteiten over afdelingen en de taken van de medewerkers. Een organisatiemodel wordt gekozen afhankelijk van de doelen van de organisatie en hoe deze zo goed en efficiënt mogelijk bereikt kunnen worden (Robbins & Couter, 2011).

Het organisatiemodel zelfsturende teams is een model dat voortvloeit uit de stroming sociotechniek en heeft daarom veel overeenkomsten met de hierboven benoemde karakteristieken. Alleen werd de sociotechniek ontworpen voor een groep mijnwerkers en word het concept zelfsturende teams tegenwoordig ook in andere sectoren toegepast. Bijvoorbeeld in zorg, welzijn en onderwijs. Dit komt omdat hedendaagse organisaties die op deze sectoren zijn toegespitst de noodzaak voelen om te veranderen. Er worden strengere eisen gesteld, de concurrentie neemt toe en de cliënt of klant komt meer centraal te staan. Daarnaast willen consumenten producten of diensten met een hogere kwaliteit, betere service en meer maatwerk voor lage prijzen. Het werken met zelfsturende teams binnen een organisatie kan een manier zijn om hierop in te spelen (Visser & Bunjes, 1995).

Over wat het concept zelfsturend team precies betekent bestaan verschillende ideeën en daarvoor worden er in de praktijk verschillende definities gehanteerd. Van Amelsvoort en Scholtes (2003) geven de volgende definitie:

“Een vaste groep van medewerkers (maximaal 12-15) die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten (van Amelsvoort en Scholtes, 2004, p. 9)”

Een andere definitie van zelfsturende teams is geformuleerd door Tjepkema (2003). Ze heeft in haar promotieonderzoek verschillende definities en kenmerken van zelfsturende teams samengevoegd tot een uitgebreide definitie;

“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. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren) (Tjepkema, 2003, p.4).”

In dit onderzoek wordt bij het begrip zelfsturend team uitgegaan van de definitie van van Amelsvoort en Scholtes (2004). Deze definitie is concreter. Daarnaast heeft Van Amelsvoort veel onderzoek gedaan en geschreven over zelfsturende teams, bijvoorbeeld over de invoering van zelfsturende teams en de fasen van zelfsturing. Doordat de definitie en literatuur over de fasen van zelfsturende teams door dezelfde persoon zijn geschreven sluiten deze goed op elkaar aan. Toch is de definitie zoals geformuleerd door Tjepkema ook belangrijk in dit onderzoek omdat deze in details kenmerken van een zelfsturend team beschrijft.

2.1.2 Randvoorwaarden

Er zijn door Amelsvoort en Scholtes in 1994 (van Amelsvoort en Scholtes, 1994) negen principes geformuleerd die belangrijke voorwaarden zijn voor het effectief functioneren van een zelfsturend team. Deze principes zijn geformuleerd aan de hand van veel relevante literatuur over dit onderwerp en praktijkervaring. Deze aan of afwezigheid van de principes kunnen voor AMM belemmerende of bevorderende factoren zijn voor een zelfsturend team.

Principe 1. Complete teamtaak

De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten. Door invoering van zelfsturende teams (kleinere eenheden) wordt de arbeidsdeling teruggedrongen (van Amelsvoort en Scholtes, 1994).

Het belang van een duidelijk, gemeenschappelijk teamdoel komt ook in andere literatuur duidelijk naar voren (Foster, Heling & Tideman, 1995; Hitchcock & Willard, 1995; Peeters & Van der Geest, 1996; Ray & Bronstein, 1995).

Principe 2. Onderlinge afhankelijkheid

De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen. Ook mag de onderlinge afhankelijkheid niet te sterk zijn. Immers, het mag niet zo zijn dat de leden van het team elkaar voor iedere handeling nodig hebben (van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Hitchcock & Willard, 1995; Luer & Palleschi, 1994; Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986).

Principe 3. Teamomvang

De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is. De groep is groot genoeg om een compleet proces uit te kunnen voeren en om zicht te hebben op bereikte doelstellingen. Ook is de groep klein genoeg om inzicht te hebben in genomen beslissingen (van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Hitchcock & Willard, 1995; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Liebowitz & Holden, 1995; Pasmore & Mlot, 1994; Peeters & Van der Geest, 1996; Stewart & Manz, 1995; Wellins, Byham & Wilson, 1991). Daarnaast is de continuïteit van een team een belangrijke factor. Om zelfsturend te kunnen worden als team moet is het belangrijk om een vaste groep medewerkers zijn die dagelijks samen werkt.

Principe 4. Voldoende regelmogelijkheden

Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren. De inzetbaarheid van de groepsleden moet zo zijn dat de kwetsbaarheid van de groep minimaal is. Afwezigheid van leden moet binnen de groep zelf opgevangen kunnen worden. Op iedere uitvoerende en regelende taak moeten dus minstens twee leden inzetbaar zijn (van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Ook belangrijk bij dit principe zijn duidelijke grenzen voor het team, de teams hebben beslissingsvrijheid binnen een vastgesteld domein nodig en zijn gebonden door specifieke regels en veelal vooraf overeengekomen performance-doelen (Sips & Keunen, 1996).

Principe 5. Interne/externe coördinatie

Het team verzorgt zo veel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving. Vaak wordt hier één teamlid voor uitgekozen. Deze houdt zich bezig met het coördineren van de interne en externe afstemming (van Amelsvoort & Scholtes, 1994).

Principe 6. Brede inzetbaarheid

De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan (van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Cohen & Ledford, 1994; Pasmore & Mlot, 1994; Peeters & Van der Geest, 1996; Wall et al., 1986).

Principe 7. Middelen

Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar. (van Amelsvoort & Scholtes, 1994). De informatie is nodig om het team in staat te stellen het eigen werkproces te kunnen aansturen (Luer & Palleschi, 1994). Dit kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van feedback die het team ontvangt over het eigen functioneren (Cohen & Ledford, 1994; Wall et al., 1986).

Principe 8. Beheers- en stuursystemen

De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Zo moeten het planningssysteem, de kwaliteitsprocedures en de budgetteringsmethodiek de groep voldoende speelruimte bieden om zijn taak te realiseren. De groep moet verder beschikken over een eigen ruimte (van Amelsvoort & Scholtes, 1994).

Principe 9. Beloningssysteem

Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen.

Er zijn verschillende soorten van beloningssystemen:

- Groepsbeloning: de groep profiteert mee van de behaalde prestaties.
- Toeslagen: bij de multi-inzetbaarheidstoelage wordt, met behoud van de bestaande functiewaarderingssystemen, taakverzwaring als gevolg van brede inzetbaarheid beloond.
- Ontwikkelingsbeloning: ook wel kwalificatie of prestatiebeloning genoemd. Het stimuleert medewerkers om hun kwaliteiten te verbreden en verhogen (van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Molleman & Van der Zwaan, 1994).

2.2 Ontwikkelingsfasen zelfsturende teams

De ST-groep (van Amelsvoort, 2016) heeft aan de hand van een groot aantal praktijkstudies een model ontwikkeld voor ontwikkeling en invoering van zelfsturende teams (figuur 1). Dit model kan onder andere gebruikt worden voor de analyse van de ontwikkelingsstatus van zelfsturende teams. Het model is gebaseerd op drie pijlers van ontwikkeling:

- Van simpel naar complex

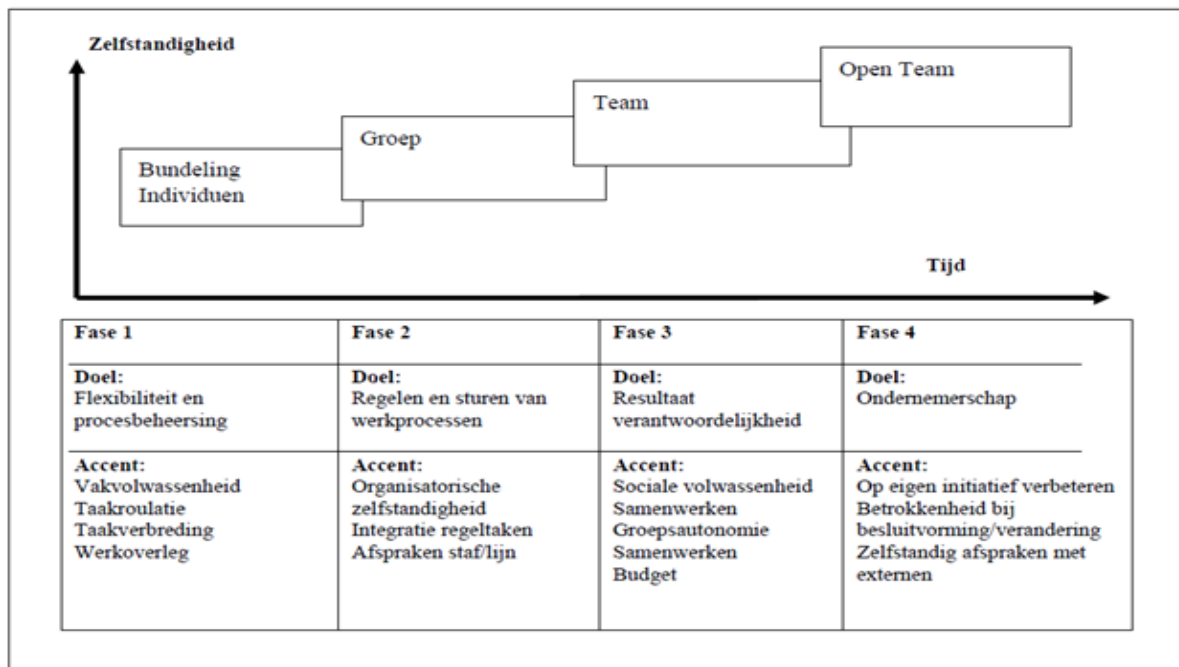
Het is belangrijk om te beginnen met eenvoudige, voor de hand liggende veranderingen die later opgevolgd kunnen worden met meer complexe activiteiten die door het team opgepakt worden.

- Van individueel naar gezamenlijk belang

Een individu zal in een groep eerst op zoek gaan naar veiligheid en acceptatie, hier zal de focus in het begin op liggen. Later komt er meer ruimte voor gezamenlijke verantwoordelijkheid.

- Van teambelang naar organisatiebelang

Eerst zal een individu zich betrokken voelen bij het team en de teamprestaties. Als het team zich verder ontwikkeld heeft, kan het zich meer focussen op de samenwerking tussen meerdere teams en afdelingen.



Figuur 1: Invoeringsmodel (van Amelsvoort, 2016)

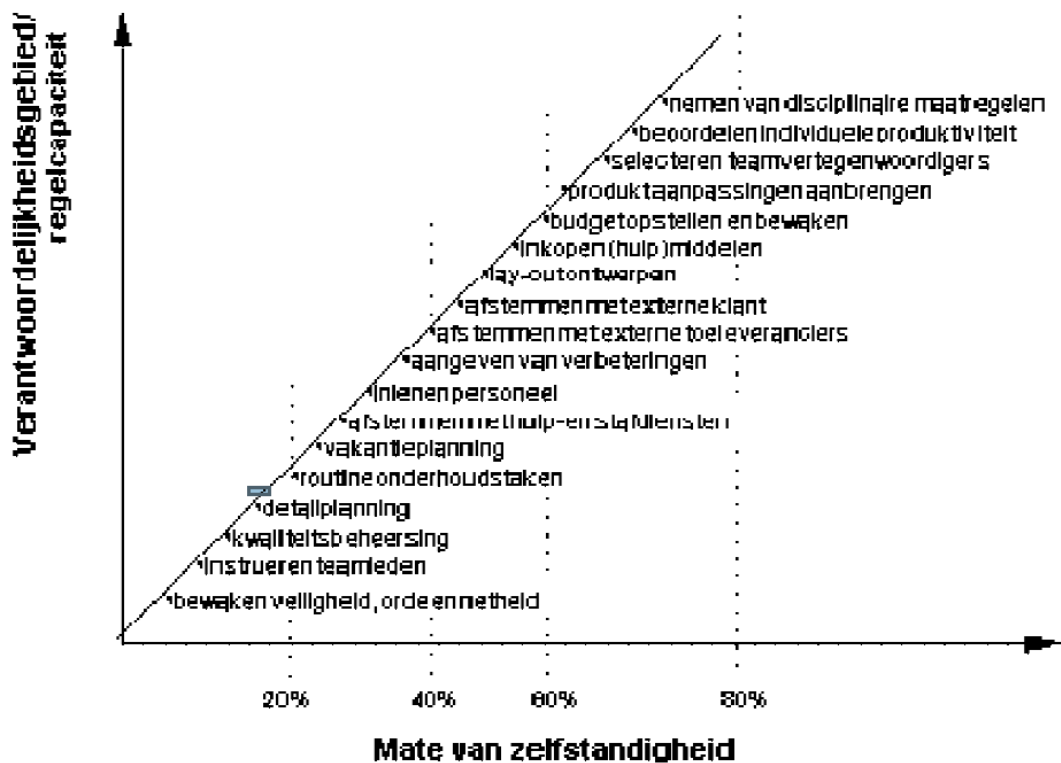
Fase 1: Bundeling individuen

Tijdens de eerste fase wordt de eerste basis voor een effectieve samenwerking gelegd. Belangrijk bij deze fase is het realiseren van de benodigde uitvoerende flexibiliteit en een taakverdeling. Hiervoor kan de fleximatrix gebruikt worden. Een fleximatrix is een schema waarin de uitvoerende taken en regeltaken uitgezet worden tegen de medewerkers in het team. In deze fase worden de doelstellingen bepaald door de leiding. Deze doelstellingen hebben betrekking op de kwaliteit van de dienst, de kosten en doorlooptijden en ook op de sfeer in het team. Hoe gemeenschappelijker deze doelstellingen zijn, hoe effectiever het team zal er aan zal werken.

Fase 2: De groep

Tijdens de tweede fase krijgt het team een grotere verantwoordelijkheid voor de interne samenwerking en ook de invloed van het team op de doelen en prestaties wordt groter. Het team heeft een grote betrokkenheid. Het is in deze fase erg belangrijk om bezig te zijn met het beoordelings- en beloningssysteem.

In fase één is al een klein begin gemaakt met het overdragen van de regeltaken. In deze fase worden alleen maar meer regeltaken overgenomen door het team. Deze taken worden afgegaan door de leiding maar ook door hulp- en stafdiensten. De grotere zelfstandigheid van het team heeft gevolgen voor het takenpakket van de leiding en staf. De regelcapaciteit wordt groter mede als de mate van zelfstandigheid. Deze twee ontwikkelen zich gelijk aan elkaar. Dit is weergegeven in onderstaande figuur:



Figuur 2: Fasemodel (Amelsvoort, 2016)

Fasering in de mate van zelfstandigheid

De taken die af worden gegeven zijn routinematig veel voorkomende taken. De specialistische taken blijven bij de specialisten, die hier voordeel uithalen omdat ze zich kunnen focussen op hun specialisme. De teamleider verlegt zijn aandacht van operationele taken naar verbetertaken, tegelijkertijd verandert ook de houding van de leiding en staf. Deze wordt minder sturend en meer ondersteunend.

Wat betreft de teambuilding is een soepele taakrotatie typerend voor de tweede fase. Het is hierbij belangrijk om te voorkomen dat er een regelneef opstaat die de taken naar zich toetrekt. Het kan ook gebeuren dat er een pispaltje ontstaat in de groep, iemand met de laagste status in het team. Dit moet eveneens voorkomen worden. De zelfsturende teams hebben in deze fase ook vaak de neiging om zich naar binnen te keren en zich af te sluiten voor de rest van de organisatie.

Fase 3: het team

Dit is de fase waarin de teams echt zelfsturend worden. Regeltaken zoals het beoordelen van elkaar, bijvoorbeeld over nieuwe taken, komen in het team te liggen. Ook coachen de medewerkers elkaar en nieuwe teamleden zodat ze ook hun plek kunnen krijgen in het team. Verder

spreken de medewerkers elkaar aan op ongewenst gedrag en worden interne conflicten onderling opgelost.

In deze fase heeft het team de volle verantwoordelijkheid voor het halen van resultaten. Het bereikte prestatieniveau kan vastgehouden en zelfstandig geëvalueerd worden.

Het hiervoor genoemde model is een model dat specifiek ontwikkeld is voor ontwikkelfasen van zelfsturende teams. In basis modellen van groepsontwikkeling wordt ook gebruik gemaakt van een fase indeling. De fases zijn dan niet alleen gericht op de mate van zelfsturing als een team maar meer op de ontwikkeling van het team over het algemeen. In verschillende modellen (Remmerswaal, 2006; van Riet, 2001; Tuckman, 1965) wordt onderscheid gemaakt in vijf fasen van teamontwikkeling:

- In de eerste fase, forming of oriëntatiefase genoemd kennen de groepsleden elkaar nog maar net en is het doel elkaar beter te leren kennen. Ook gaan ze voorzichtig met elkaar om en proberen aanvaringen, sociale gene en te persoonlijke uitwisselingen te voorkomen.
- In de tweede fase, storming, controle of conflictfase, ebt de onzekerheid van de eerste fase weg en gaan de teamleden zich meer bemoeien met de gang van zaken in de groep. Vragen als: Wat doen we hier eigenlijk? Hoe bereiken we ons doel en wie levert een nuttige bijdrage en wie niet? horen bij deze fase. In deze fase is het doel om elkaar ter discussie te stellen.
- De derde fase is de norming fase, ook wel structuurfase genoemd. In deze fase vormt de verzameling individuen zich tot een gestructureerde en georganiseerde groep. Men weet waar men aan toe is en wat men van de leider en elkaar kan verwachten. Dit leidt tot allerlei min of meer expliciete normen en regels over wat te doen en wat te laten in het team.
- De vierde fase is de performing fase, werkfase, ook wel autonome groep genoemd..In deze fase hoeft haast geen aandacht meer besteed te worden aan relationele spanningen en komt er dus meer tijd en energie vrij voor de activiteiten waarvoor de groep gevormd is.
- De vijfde en laatste fase is de adjourning, afsluitingsfase of eindfase. Dit is meestal het moment waarop de taak behaald is of de groep het voor gezien houdt.

Het fasenmodel van Tuckman gaat over teamontwikkeling in zijn algemeen en kan daarom prima naast het fasenmodel voor zelfsturende teams bestaan. Een team dat in de forming fase zit kan niet al in de fase 'het team' zitten, omdat het nog niet als team nog geen grote mate van zelfstandigheid aan kan. Een team dat een grote mate van zelfstandigheid aan kan zit waarschijnlijk in de performing fase, omdat de leden van het team in deze fase zich niet meer bezig hoeft te houden met interpersoonlijke spanningen. Hierdoor heeft het team genoeg tijd en energie om om te gaan met een grote mate van zelfstandigheid.

2.3 Invoeren zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs

Naar de invoering van zelfsturende teams in het onderwijs is nog weinig onderzoek gedaan. Een van de weinige onderzoeken is een onderzoek binnen Hogeschool INHolland in 2014. Dit onderzoek was gericht op het inventariseren van wijzen om het concept zelfsturende teams in te voeren binnen het cluster Recht. Hierbij werd onderzocht welke factoren van belang zouden kunnen zijn bij deze invoering. Hiervoor zijn ook aanbevelingen gedaan in het onderzoeksrapport.

Uit dit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat de bereidheid van docenten tot het vormen van een zelfsturend team zodanig aanwezig is dat deze het teamwerken niet belemmert. Daarom is het essentieel om beleid en beleidsvoornemens zoveel mogelijk met de docenten samen vorm en inhoud te geven. Ook moeten docenten samenwerkingsgericht zijn zodat er onderlinge afhankelijkheid kan zijn met als resultaat samenhang in de groep- en individuele taken.

Het gehele proces van de invoering van het concept zelfsturende teams is een organisch proces waar zowel de onderwijsmanager als de docent bij betrokken is. Belangrijk hierin is dat communicatie transparant is en dat het proces in samenwerking met de docenten vorm wordt gegeven. Daarnaast blijft een bepaalde sturing vanuit het management nodig. Het is de taak van de onderwijsmanager om een balans te zoeken in het ruimte en richting geven aan docenten. De leidinggevendenden moeten de docenten ondersteunen in hun ontwikkelingen in plaats van deze te controleren.

Door de nieuwe situatie kan het gebeuren dat docenten taken krijgen die niet binnen hun takenpakket horen. Hierdoor kunnen docenten een hoge werkdruk krijgen. Om deze te verlagen is het belangrijk om te sturen op het samen op pakken van taken, de individuele taken kunnen zo worden geïntegreerd in de teamtaken (Bonnouh, 2014).

Bijal Damani (2011) ziet het invoeren van zelfsturende teams in het onderwijs als middel voor docenten om hun leiderschapsvaardigheden beter te kunnen ontwikkelen. Hij vindt dat een effectieve leraar op vele verschillende manieren de leiding moet kunnen nemen. Door de leraar autonomie te geven kan hij zelf, in overleg met zijn team, keuzes maken over hoe hij zijn lessen vorm geeft.

Zelfsturende teams werken goed binnen het onderwijs omdat het model de leraar de ruimte geeft om hun expertise in te zetten bij het maken van beslissingen. De leraar kent zijn studenten, weet wat de student nodig heeft en kan daarom de beste beslissingen maken (Damani, 2011).

Bij de school waar Damani werkzaam is, zijn zelfsturende teams ingevoerd. Hij ziet dat het effect van de invoering is dat de leraren gemotiveerd zijn om verschillende competenties binnen het team te ontwikkelen. Ook zijn de leraren meer betrokken en effectief (Damani, 2011).

In het rapport 'Samen leren in onderwijsteams' wordt de invoering van zelfsturende docententeams omschreven als een proces dat oplossingen brengt, maar ook veel frustraties met zich mee brengt. Zo voelen docenten zich bezwaard doordat zij zich ineens met allerlei zaken bezig

moeten houden die niet direct met het onderwijs te maken (lijken te) hebben. Vaak zien docenten noodzaak van het invoeren van de teams niet in en vinden ze de nieuwe werkwijze tijdrovend. De werkdruk wordt als te hoog ervaren en de docenten hebben het gevoel dat er minder aandacht wordt besteed aan de kern van het beroep dat zij uitvoeren (Vroemen, Wagenaar, & Dresen, 2011).

Om het invoeren van zelfsturende docententeams succesvol te laten verlopen is het volgens dit rapport belangrijk dat de strategie van de teams vanaf het begin goed uitgewerkt moet zijn. Dit betekent dat er afgeleid van de visie een duidelijk plan moet worden opgesteld met doelen en een bijbehorend plan van aanpak. Hierdoor kan er voor groot deel rekening worden gehouden met de hiervoor genoemde klachten. (Vroemen, Wagenaar, & Dresen, 2011)

Wat verder belangrijk is bij invoeren van zelfsturende teams is de coaching op zowel het team in ontwikkeling als op het individu binnen het team. Bij de coaching ligt de nadruk op het leren informatie uitwisselen, problemen oplossen en het ontwikkelen van vernieuwingen (Lingsma, 1999; Rijkers, 1997). Vaak wordt er gekozen om de teammanager als coach te laten functioneren maar de omschakeling van 'chef' naar 'coach' is vaak een grote uitdaging en vraagt nieuwe bekwaamheden, daarom kan er soms beter voor een externe coach gekozen worden (Van Hooft, et al, 1996; Stoker, 1998).

2.4 Zelfsturende teams binnen de academie Mens en Maatschappij

In augustus 2012 is het project teamindeling gestart binnen de academie Mens en Maatschappij. Dit project is opgestart met verschillende AMM gerichte-doelen (Teamindeling, 2013);

- Kleinschaligheid en studentoriëntatie in een grootschalige organisatie;
- Hogere studenttevredenheid, hogere medewerkerstevredenheid, met name op terreinen als dienstverlening en professionele ruimte
- Rendementsverbetering

De projectgroep heeft met deze doelen in het achterhoofd een blauwdruk gemaakt voor een nieuwe teamindeling. Deze is besproken in een klankborgroepbijeenkomst en een 'durf te vragen sessie' met docenten. De uitkomsten hiervan zijn weer terug gegeven aan de projectgroep. De belangrijkste uitkomsten hiervan waren:

- Studentgeoriënteerde, multidisciplinaire, kleinschalige, resultaatverantwoordelijke onderwijsteams;
- Verantwoordelijkheid voor studentbegeleiding ligt bij onderwijsteams;
- Als 'matrix' op de onderwijsteams worden vakgroepen gevormd;
- Alle docenten maken deel uit van een onderwijsteam;
- Uitgaan van teams zonder 'knip', maar dit wel nader onderzoeken;
- Indicatief wordt uitgegaan van teamgrootte van 14-15 personen.

Hier werd voor het eerst gesproken van resultaatverantwoordelijke onderwijsteams.

Een docententeam binnen AMM is een relatief zelfstandige eenheid van 10 tot 15 personen rond afgebakende curriculumdelen en de daarmee verbonden resultaten. De taken waar het team verantwoordelijk voor is heeft betrekking op zowel de onderwijsuitvoering, de onderwijsorganisatie als op de onderwijsinhoud en/of onderwijsontwikkeling (Jaspers, 2013).

De docententeams hebben overeenkomsten met de definitie van een team over het algemeen. Ze hebben een doel dat alleen gezamenlijk bereikt kan worden. Ook hebben ze een functionele interdependentie, niet alle docenten hebben de zelfde vaardigheden maar als team kunnen de taken volbrengen. De docententeams bestaan uit docenten die alleen lesgeven aan de eerste fase of docenten die lesgeven aan de tweede fase. Er zijn geen teams waarin docenten zitten die in beide fasen lesgeven.

Binnen AMM werken ze met resultaatverantwoordelijke onderwijs teams. De gehanteerde definitie die ze binnen AMM gebruiken hiervoor is gebaseerd op Leliveld en Vink (2006):

“Een groep mensen die de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Gezamenlijk werkt deze groep mensen aan een overeengekomen takenpakket en resultaten binnen de kaders die (door AMM) gesteld zijn. Deze groep initieert en coördineert haar eigen werkzaamheden, werkt aan meetbare resultaten en beoordeelt haar eigen functioneren. Medewerkers binnen een RVT regelen zelf hun dagelijkse werkzaamheden en worden gecoacht door een leidinggevende. Van medewerkers binnen een RVT wordt verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen en meewerken aan de ontwikkeling van het team in zijn geheel.”

Wat opvalt bij de definitie die AMM gebruikt voor resultaatverantwoordelijke onderwijsteams is dat dit eigenlijk een definitie is van zelfsturende teams.

Het model resultaatverantwoordelijke onderwijs teams is ingevoerd in september 2014 en is verantwoordelijk voor 4 resultaatgebieden (bijlage 2). De resultaatgebieden zijn gekoppeld aan operationele taken en werkzaamheden. Ook zijn er prestatie indicatoren/instrumenten beschreven waarmee getoetst wordt of de resultaten behaald of niet behaald zijn.

Verder heeft elk team een onderwijsteamcoördinator die zorg draagt voor de organisatie van dagelijkse teamactiviteiten (Jaspers, 2013).

2.5 Conclusie

In deze paragraaf staan per kernbegrip de conclusies beschreven.

2.5.1 Definitie en randvoorwaarden zelfsturend team

Concluderend kan gezegd worden dat een zelfsturend team een organisatiemodel is dat misschien nieuw lijkt, omdat het de afgelopen jaren een steeds vaker gehoorde term is maar eigenlijk een model is waar al in de jaren 50 voor het eerst mee gewerkt werd. Dit werd toen toegepast in de mijnbouw. De laatste jaren wordt het concept zelfsturende teams ook steeds vaker voor andere sectoren gebruikt. In de zorg en welzijn sector wordt in zelfsturende teams een organisatiestructuur gezien die beter past bij de huidige samenleving en de gedachte om vanuit de eigen kracht te werken. Typerend voor een zelfsturend team is dat het bestaat uit een min of

meer vaste groep medewerkers die verantwoordelijk zijn voor een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst dat ze afleveren aan een interne of externe klant.

Randvoorwaarden voor een effectief zelfsturend team zijn onder te verdelen in negen principes. Dit zijn de complete teamtaak, onderlinge afhankelijkheid, teamomvang, voldoende regelmogelijkheden, interne en externe coördinatie, brede inzetbaarheid, middelen, beheers- en stuursystemen en het beloningssysteem. Bij een team in ontwikkeling naar zelfsturing kunnen deze principes gebruikt worden om te kijken waar het team zich nog in kan ontwikkelen.

2.5.2 Ontwikkelingsfasen zelfsturende teams

Concluderend kan gesteld worden dat er in de literatuur nog weinig geschreven staat over ontwikkelingsfasen van zelfsturende teams. Het model dat de ST-groep heeft ontwikkeld gaat uit van drie fasen waar een team doorheen gaat in de ontwikkeling naar een zelfsturend team. In dit model ligt de nadruk per fase op een steeds grotere mate van zelfstandigheid en regelcapaciteit van het team. Het fase model van Tuckman gaat over teamontwikkeling in zijn algemeen en kan daarom prima naast het fase model voor zelfsturende teams bestaan. Zo bevindt een team dat een grote mate van zelfstandigheid aan kan zich waarschijnlijk in de performing fase omdat de leden van het team in deze fase zich niet meer bezig hoeven te houden met interpersoonlijke spanningen. Hierdoor heeft het team genoeg tijd en energie om om te gaan met een grote mate van zelfstandigheid.

2.5.3 Invoeren zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar zelfsturende teams binnen het hoger onderwijs, maar dat betekent niet per definitie dat de organisatievorm zelfsturende teams niet geschikt is voor het hoger onderwijs. Het invoeren van zelfsturende (docenten)teams binnen het onderwijs kan er voor zorgen dat docenten meer gemotiveerd, betrokken en effectief zijn. Ook kan het model de leraar de ruimte geven om hun expertise in te zetten bij het maken van beslissingen.

Aan de andere kant kan het invoeren er ook toe leiden dat docenten zich gefrustreerd voelen omdat ze zich ineens moeten bezig houden met allerlei zaken die niet direct met onderzoek te maken hebben. Met als gevolg een hoge werkdruk.

Daarom is het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de bereidheid van de docenten voor het invoeren van zelfsturende teams en zal een bepaalde sturing door het management nodig blijven om richting te geven.

2.5.4 Zelfsturende teams binnen de academie Mensen Maatschappij

In 2012 is het project teamindeling gestart binnen de academie. Doel van dit project was om meer kleinschaligheid te creëren in een grote organisatie en zo een hogere studenttevredenheid te halen. Mede in overleg met de docenten is er toen voor gekozen om eerdere teamindeling per leerlijn los te laten en te kiezen voor student georiënteerde multidisciplinaire, kleinschalige en resultaatverantwoordelijke onderwijsteams. Deze teams, bestaande uit 14-15 docenten zullen volgens de documenten verantwoordelijk worden voor zowel de onderwijsuitvoering, de onderwijsorganisatie als op de onderwijsinhoud en/of onderwijsontwikkeling.

Wat verder opvalt bij documenten gemaakt door de academie over dit project is dat er gesproken wordt van resultaatverantwoordelijke onderwijsteams maar dat er een definitie gebruikt wordt voor zelfsturende teams.

3 Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethodologie van dit onderzoek beschreven die gebruikt is om de praktische deelvragen te beantwoorden:

- 1. In welke mate is er binnen de academie Mens en Maatschappij sprake van zelfsturende docententeams?*
- 2. Hoe verloopt de ontwikkeling van docententeams naar zelfsturend volgens de docenten en management van academie Mens en Maatschappij?*
- 3. Wat zijn volgens de docenten en het management belemmerende en bevorderende factoren voor de ontwikkeling van zelfsturende docententeams?*
- 4. Wat is er volgens het management en de docenten van de Academie Mens en Maatschappij nodig om de ontwikkeling van zelfsturende docententeams te bevorderen?*

Allereerst zijn het onderzoekstype en de methode omschreven. Vervolgens is in paragraaf 3.4 een beeld geschetst van de populatie en de steekproef hiervan. Paragraaf 3.5 en 3.6 betreffen een beschrijving van de analyse van de data uit het onderzoek en de procedure van de data-verzameling. Aan het eind van het hoofdstuk zijn kwaliteitsaspecten van het onderzoek, zoals validiteit en betrouwbaarheid, en ethische overwegingen omschreven.

3.1 Onderzoekstype

Het onderzoek over de ontwikkeling van zelfsturende docententeams betreft een procesevaluatie. Dit betekent dat de manier van handelen van de onderzoeksgroep centraal staat. Er wordt niet gekeken naar alleen het 'plan op papier', maar naar het feitelijke verloop van het implementeren van het concept zelfsturende teams. De nadruk ligt vooral op het monitoren van het proces. Er wordt aan de hand van literatuur, documenten, observaties en diepte-interviews beschreven waar de zelfsturende teams op dit moment staan. Hierdoor kunnen er conclusies over de ontwikkeling worden getrokken. Verschillende stappen van dit proces worden gevolgd, beschreven en beoordeeld (Migchelbrink, 2006).

3.2 Onderzoeksmethode

Er is gekozen om kwalitatief onderzoek te doen. In het boek van Baarda & de Goede (2006) wordt kwalitatief onderzoek omschreven als een onderzoekstype waarbij situaties, gebeurtenissen en de relatie van mensen hiermee wordt beschreven en geïnterpreteerd met behulp van kwalitatieve gegevens. Kwalitatieve gegevens kunnen bijvoorbeeld belevingen, ervaringen, en meningen van personen betreffen. Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens, maar de beleving van de onderzochte(n) staat centraal. Dataverzamelingsmethoden zijn gericht op deze beleving. Hierbij kan gedacht worden aan observatie of open interviews. Dit onderzoek is van kwalitatieve aard, omdat er onderzocht wordt hoe de ontwikkeling van zelfsturende teams verloopt vanuit het perspectief van de docent en het management. In de praktische deelvragen staat dit perspectief en de beleving van de respondenten centraal. Om deze deelvragen te beantwoorden zijn kwalitatieve dataverzamelingsmethoden ingezet zoals diepte-interviews en observaties. Hierover is meer uitgelegd in paragraaf 3.4.

3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

De populatie van een onderzoek wordt door Verhoeven (2007) beschreven als de 'eenheden' waarover uitspraken worden gedaan. Eenheden kunnen onder andere personen, zaken of organisaties betreffen. De populatie van dit onderzoek betreft de docenten en het management van de Academie Mens en Maatschappij (AMM) van Saxion. De docenten en het management van AMM zijn dus het domein waarbinnen het onderzoek plaatsvindt.

De populatie is gesplitst in twee groepen, het managementteam en de docententeams. Het managementteam bestaat uit negen leden en de docenten van AMM werken in tien onderwijsteams. Om iets te kunnen zeggen over deze groepen en uiteindelijk de gehele populatie zijn er twee steekproeven samengesteld. De steekproef van de docenten betreft twee van de tien onderwijsteams van de AMM. Tijdens de voorbereiding en in aanloop naar dit onderzoek zijn er twee docententeams naar voren gekomen die bereid waren om mee te werken. Deze steekproef is dus een gelegenheidssteekproef en betreft twee teams uit verschillende fasen van de opleiding. Deze teams hebben dus verschillende takenpakketten en samenstellingen en kunnen in het onderzoek niet met elkaar vergeleken worden. Ongeveer de helft van de leden van de geobserveerde docententeams zullen worden geïnterviewd. De selectie van deze docenten is op basis van bereidheid gedaan. Daarnaast zijn er vier leden van het managementteam geïnterviewd. De selectie hiervan is a-select verlopen (Verhoeven, 2007; Migchelbrink, 2006).

3.4 Dataverzamelingsinstrumenten

De dataverzamelingsinstrumenten van dit onderzoek bestaan uit observaties en interviews. Door deze instrumenten is er inzicht gecreëerd in de ervaringen van de onderzoekspopulatie met betrekking tot dit thema. Er zijn half-gestructureerde interviews afgenomen. Dit betekent dat er een vragenlijst en/of lijst met onderwerpen is opgesteld waardoor het interview in zekere zin gestructureerd verlopen is, maar er voldoende ruimte overbleef voor de inbreng van de respondent. De observaties zijn alleen binnen de docententeams uitgevoerd. Deze observaties waren direct, onverhuld, niet participierend en half-gestructureerd. Dit betekent dat de observanten de onderzoekers konden zien; dat ze wisten dat er een observatie ging plaatsvinden; dat de onderzoekers niet mee deden aan de activiteiten van de observanten en dat er een lijst met onderwerpen/gedragingen vooraf is opgesteld om data vast te leggen. Om tot juiste en bruikbare data te komen is het belangrijk om achterliggende motieven duidelijk in beeld te krijgen. (Verhoeven, 2007).

De observatie is uitgevoerd aan de hand van een observatieschema. Het gebruikte schema is te vinden in bijlage 2 van dit rapport. Er is gekozen om de observatie op te zetten aan de hand van de negen principes van van Amelsvoort en Scholtes (1994). Deze principes vormen belangrijke voorwaarden voor het effectief functioneren van het team. Door te observeren aan de hand hiervan is een beeld geschetst van de huidige situatie van de ontwikkeling van de geobserveerde teams.

De vragen gebruikt bij de interviews zijn te vinden in bijlage 4 van dit rapport. Deze vragen zijn opgezet aan de hand van thema's. De eerste vragen zijn vooral voor de context van het onderzoek van belang. De vraag naar wat de rol van de respondent met betrekking tot zelfsturende

teams is, is alleen gesteld aan het management. Er is gevraagd naar de welk beeld de respondenten van zelfsturende teams hebben, om verschillende interpretaties in beeld te brengen. Door de definitie uit ons onderzoek aan de respondenten voor te leggen hebben is er een gelijkwaardige basis gecreëerd voor het vervolg van het interview en kon daarnaast meer data over de interpretaties van het concept zelfsturende teams verkregen worden. Deze interpretatie is nodig om een antwoord te geven op praktische deelvraag 1. Als vierde onderdeel van het interview is de docenten gevraagd om op een whiteboard met smileys (vijf opties) aan te geven hoe hun docententeams op de principes van van Amelsvoort en Scholtes (1994) scoren. Aan de hand van dit whiteboard is er vervolgens doorgevraagd op de verschillende principes en de huidige situatie in kaart gebracht vanuit het perspectief van de respondent. De principes vormen de basis voor het bepalen van de huidige situatie en de beschrijving van belemmerende en bevorderende factoren. Hierdoor kan antwoord worden gegeven op praktische deelvragen 1 en 3. Vraag vijf van de interviews is de schaalvraag. Deze vraag is opgenomen in de vragenlijst om een beeld te schetsen van het verloop van de ontwikkeling in het docententeam van de respondent. Aan de hand van de verzamelde data in combinatie met het theoretisch kader hiervan kan antwoord worden gegeven op deelvraag 2. Als laatste en zesde vraag is de wondervraag in het interview gesteld. In het geval de interviews voor dit onderzoek werd er als fictief wonder gesteld dat de docententeams in één nacht volledig zelfsturend zouden zijn geworden. Aan de hand hiervan konden de respondenten hun ideale situatie wat betreft het concept zelfsturende docententeams binnen AMM beschrijven. Ook kon aan de hand van deze vraag naar de behoeften voor verder ontwikkeling volgens de respondenten worden gevraagd. Hierdoor kan de data worden gebruikt om antwoord te geven op praktische deelvraag 4.

Door verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken ontstaat er methodische triangulatie. Dat wil zeggen dat er door verschillende methoden te gebruiken er tot completere resultaten gekomen kan worden. Door interviews met het management is er een goed beeld ontstaan van de ontwikkeling van de zelfsturende docententeams gezien vanuit het managementperspectief. In observaties van de docententeams zijn concrete gedragingen van de teams vastgelegd die tijdens de interviews verduidelijkt zijn. Hierdoor is ook het perspectief van de docenten belicht. Door al deze methoden samen te gebruiken is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek groter. Dit zal verder uitgelegd worden in paragrafen 3.7 'Validiteit' en 3.8 'Betrouwbaarheid' (van der Donk & van Lanen, 2015).

3.5 Analyse van de verzamelde data

Om verzamelde data goed te interpreteren is het belangrijk deze zorgvuldig te verwerken. In dit onderzoek is ervoor gekozen om eerst de data van de interviews te analyseren. Hiervoor is gekozen, omdat het makkelijker was om beide observaties op hetzelfde moment uit te werken en veel van de interviews op het moment van de tweede observatie al hadden plaatsgevonden. De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. De interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gereduceerd en gefragmenteerd. Vervolgens heeft er open codering van de fragmenten plaatsgevonden. Dat betekent dat er aan de fragmenten labels/namen zijn geplakt die relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Omdat een deel van de interviews aan de hand van de negen principes van van Amelsvoort en Scholtes (1994) was vormgegeven zijn de negen principes gebruikt als basislabels. Daarnaast zijn er voor veelvoorkomende thema's nieuwe hoofdlabe-

gevormd. Vervolgens zijn deze labels nagelezen en per label in één tabel opgenomen. Op die manier konden er per hoofdlabel of codering, sub-labels worden bepaald voor deelonderwerpen die bij de hoofdlabels naar voren zijn gekomen. Tot slot is er een lijst op gesteld met de hoeveelheid uitspraken over bepaalde (sub)labels en het aantal personen dat uitspraken deed (Mortelmans, 2013). De observaties van dit onderzoek zijn uitgewerkt aan de hand van de notities en de geluidsopnames van de onderzoekers. De observaties zijn uitgewerkt aan de hand van de notities en geluidsopnames. De uitspraken en genoteerde gedragingen van de respondenten zijn gecodeerd door deze in het observatieschema vast te leggen. Dit observatieschema was opgesteld aan de hand van de negen principes en daarom zijn gedragingen, uitspraken en andere observaties onder deze negen hoofdlabels ondergebracht.

3.6 Procedure

Voorafgaand aan de dataverzameling zijn er twee teams geselecteerd. Dit werd gedaan op basis van gelegenheid. In eerste instantie kwam de onderzoeksvraag van twee leden uit verschillende docententeams. Daarom zijn de desbetreffende teams geselecteerd voor observatie en interviews. De managementleden zijn aselect geselecteerd en via de mail uitgenodigd. Door de managementsecretaresses werden snel afspraken hiervoor gepland. Er is vervolgens gekeken naar geschikte en gelijkwaardige momenten voor observatie binnen de docententeams. En hier is door de hiervoor genoemde docenten toestemming voor gevraagd. Gelijk na de eerste observatie zijn er vier leden van het team geselecteerd en via de mail uitgenodigd voor een interview. Eén van hen had geen tijd om mee te werken aan het interview en hiervoor is er een ander lid van het team geselecteerd. Het duurde erg lang voordat de respondenten terugmailden en hierdoor was er veel verloren tijd. Net voor de tweede observatie bleek dat het tweede geselecteerde team niet meer in zijn huidige samenstelling zou voortbestaan. Daarom is er gekozen om een ander team te selecteren. In dit team was echter geen gelijkwaardig observatiemoment meer deze periode. Daarom is er gekozen om bij een niet-gelijkwaardige bijeenkomst van het team te observeren. De geïnterviewde leden van dit team zijn geselecteerd op gelegenheid. De eerste twee respondenten zijn wegens tijdnood geselecteerd door in het kantoor van het team te vragen wie wilde meewerken. De andere twee respondenten zijn geworven door na het observatiemoment zelf te vragen wie van de geobserveerden geïnterviewd wilde worden.

3.7 Validiteit

Een belangrijk begrip in onderzoek is validiteit. Validiteit verwijst naar de juistheid van metingen. Het gaat er dus om of je meet wat je wilt meten. Het is dus zaak dat onderzoeksresultaten zo min mogelijk systematische fouten bevatten en dat invloeden die uitkomsten kunnen bepalen zo goed mogelijk in kaart worden gebracht. Validiteit is onder te verdelen in externe en interne validiteit. Bij interne validiteit is de mate waarin conclusies geldig zijn voor de onderzoeksgroep de belangrijkste meetwaarde. Bij kwalitatief onderzoek wordt er bij interne validiteit vaak gesproken van 'credibility', ofwel de geloofwaardigheid van het onderzoek. Om deze geloofwaardigheid te waarborgen is er voorafgaand aan het onderzoek besproken en in het onderzoeksplan beschreven waar op gelet moet worden. Om de resultaatvaliditeit te waarborgen moet is er een zo goed mogelijk beeld geschetst van de huidige situatie en zijn de onderzoeksmethoden en dataverzamelingstechnieken zo goed mogelijk ontworpen. Hierdoor kan het onderzoek leiden tot goed onderbouwde aanbevelingen en een bijdrage aan de beroepspraktijk van de onderzoeks-

groep. Om de procesvaliditeit te garanderen is het belangrijk dat het onderzoek niet in strijd is met de normale gang van zaken binnen de academie Mens en Maatschappij van Saxion Hogeschool als het gaat om ontwikkelingen. Het is daarom belangrijk dat de onderzoeksmethode past binnen het systeem en dat er voortdurend overleg wordt gevoerd met de belanghebbenden van het onderzoek ofwel de stakeholders over de uitvoering van het onderzoek. Dit overleg vergroot op zijn beurt ook weer de democratische validiteit van het onderzoek. De dialogische validiteit kan gegarandeerd door genoeg uitwisselingsmomenten in te plannen waarin kritische feedback wordt vergaard en het onderzoek wordt geëvalueerd zodat tijdens het onderzoek aanpassingen kunnen worden gedaan waar nodig.

Bij externe validiteit kan er gekeken worden naar de gehele populatie. In kwalitatief onderzoek wordt de externe validiteit ook wel 'transferability' genoemd. Hierbij gaat het erom in hoeverre resultaten van toepassing zijn op andere contexten. In dit onderzoek gaat het bij interne validiteit over de juistheid van conclusies voor de onderzochte docententeams en de geloofwaardigheid van deze conclusies binnen de context en voor de teams. Bij de externe validiteit is dit de juistheid van conclusies voor docententeams van andere academies of zelfs andere hogescholen (Migchelbrink, 2006). De externe validiteit van dit onderzoek is niet hoog, omdat de resultaten betrekking hebben op de specifieke context van de academie Mens en Maatschappij binnen Saxion (Baarda & de Goede, 2006). Externe validiteit was niet het doel van dit onderzoek, en is daarom minder belangrijk in de opzet en uitvoering.

3.8 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van de nauwkeurigheid en zorgvuldigheid in de wijze van werken. Het gaat hierbij om het voorkomen van toevallige factoren die resultaten kunnen beïnvloeden. Deze factoren kunnen binnen verschillende onderdelen voorkomen. De meeste factoren liggen bij de onderzoeker; in de onderzoeksgroep- of situatie; in de methode; of de dataverzamelmethode. Ook kan een onderzoek gekleurd worden tijdens het analyseren van de data (Migchelbrink, 2006).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is van groot belang en zal op verschillende manieren gewaarborgd. Zo is er gekozen om gebruik te maken van triangulatie op verschillende gebieden. Bij triangulatie worden onderwerpen van het onderzoek vanuit verschillende perspectieven en manieren onderzocht. Door triangulatie toe te passen wordt niet alleen de betrouwbaarheid ondersteund, maar ook de validiteit vergroot (Migchelbrink, 2006). Er is gebruik gemaakt van brontriangulatie. Dit betekent dat er meerdere bronnen zijn geraadpleegd zodat data vergeleken kan worden. In dit onderzoek wordt er naar de ontwikkeling van docententeams gekeken vanuit literatuur, documenten, docenten en het management van de academie Mens en Maatschappij. Ook is er sprake van methodische triangulatie. Er zijn verschillende dataverzamelmethode gehanteerd. Zo is er een literatuurstudie uitgevoerd en zijn documentanalyses gedaan. Ook is er data verzameld door middel van observatie en interviews. Er is bewust gekozen om de observaties vóór de interviews met de docenten te laten plaatsvinden, om vertekend gedrag van respondenten tijdens observatiemomenten te voorkomen. Het onderzoek zal worden uitgevoerd door twee personen. Onderzoekerstriangulatie is hierdoor ook van toepassing. Door de combi-

natie van deze vormen van triangulatie zullen er krachtigere conclusies uit het onderzoek voortkomen (van der Donk & van Lanen, 2015).

Naast het gebruik van triangulatie zijn er andere manieren om het onderzoek betrouwbaar te laten verlopen. Zo is het belangrijk dat er nauwkeurig gerapporteerd wordt. Hierdoor kunnen onderzoekshandelingen verantwoordt worden en eventuele toevallige fouten vroegtijdig ontdekt en in het vervolg van het onderzoek vermeden worden. Het is belangrijk om alle verkregen data te bewaren en een reflectief logboek bij te houden. Daarnaast is het zaak om als onderzoekers op een lijn te zitten als het gaat om het onderzoekshandelingen, kernbegrippen of omgang met de onderzoeksgroep (van der Donk & van Lanen, 2015).

3.9 Overige kwaliteitsaspecten

In dit onderzoek is een factor die invloed kan hebben op de betrouwbaarheid én de validiteit de samenvoeging van de opleidingen 'Sociaal Pedagogische Hulpverlening' en 'Maatschappelijk Werk en Dienstverlening' tot 'Social work' in het eerste jaar. Hierdoor zijn teams in de eerste fase bezig met een nieuw takenpakket. Dit kan de samenwerking en de ontwikkeling van dit team beïnvloeden. In het onderzoek zal naar voren komen in hoeverre deze overgang invloed heeft op de resultaten. Daarnaast hebben een deel van de docenten uit de onderzoeksgroep een contract wat binnenkort afloopt en waarvan verlenging niet voor ieder van hen vast staat. Dit kan de samenwerking en de relaties binnen het team beïnvloeden. De invloed hiervan zal in het onderzoek naar voren komen.

3.10 Ethische overwegingen

Om onderzoek ethisch verantwoord te laten verlopen is het van belang dat er van te voren goed nagedacht wordt over morele vragen die zich voor kunnen doen. In dit onderzoek is een voorbeeld van een morele kwestie de relatie van ons als studenten en onderzoekers met de docenten uit de onderzoeksgroep. Hierdoor moeten de onderzoekers zich als studenten in contact met de onderzoeksgroep opstellen als onderzoekers en niet als studenten. De studentrol kwam dus op de achtergrond. De opdrachtgever van dit onderzoek is tevens de teammanager van een van de geobserveerde/geïnterviewde docententeams. Er moest dus rekening gehouden worden met de twee rollen die hij vervuld. Er is zorgvuldig omgegaan met data uit het onderzoek. De privacy van respondenten werd gewaarborgd door toestemming te vragen voor het bekend maken van echte namen van plaatsen en mensen in het onderzoeksrapport en tijdens de uitvoering. Respondenten zijn tijdig en op basis van transparantie geïnformeerd over het doel van het onderzoek. Daarnaast was het belangrijk dat wij, de onderzoekers, kritisch reflecteren op gemaakte keuzes. Objectiviteit en integriteit waren hierin essentieel, omdat deze keuzes de uitspraken die worden gedaan in het rapport beïnvloedden. Bij het doen van deze uitspraken moesten we er bewust van zijn dat deze effect kunnen hebben op de praktijksituatie. (van der Donk & van Lanen, 2015).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. Deze zijn weergegeven aan de hand van de thema's van de vragenlijst die gebruikt is bij de interviews (bijlage 4). De resultaten van de observaties zijn ook aan de hand van deze thema's in dit hoofdstuk verwerkt. Paragraaf 4.1 bestaat uit een omschrijving van de algemene kenmerken van de respondenten. In paragraaf 4.2 is de definitie van zelfsturende teams die door respondenten is beschreven weergegeven. In paragraaf 4.3 is een beeld geschetst van uitspraken met betrekking tot de huidige situatie de zelfsturende docententeams. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4 het verloop van de ontwikkeling van zelfsturende docententeams beschreven. Paragraaf 4.5 betreft een omschrijving van de ideale situatie vanuit het perspectief van het managementteam en de docenten. Hierbij wordt beschreven wat de respondenten als benodigd zien om verder te ontwikkelen.

4.1 Respondenten

De respondenten van het onderzoek bestaan uit docenten en managers werkzaam binnen de academie Mens en Maatschappij (AMM) te Saxion. Er is bij twaalf mensen een interview afgenomen. Onder de respondenten van het management waren drie mannen en één vrouw. Onder de docenten zijn zeven vrouwen en één man geïnterviewd.

Daarnaast hebben er twee observatie momenten plaatsgevonden. Bij de eerste observatie zijn vijftien mensen aanwezig geweest, allen docent, waaronder elf vrouwen en vier mannen. Deze observatie heeft plaatsgevonden tijdens een heidag van het team.

Tijdens de tweede observatie zijn zes vrouwen aanwezig geweest. Vijf in de functie van docent en één als manager. Deze observatie heeft plaatsgevonden tijdens een bijeenkomst over praktijkleren.

4.2 Definitie zelfsturende teams

Tijdens de interviews hebben is er gevraagd naar de definitie van zelfsturende teams. Hierover is gevraagd wat volgens de respondenten een zelfsturend team in houdt.

Bijna alle leden (3) van het managementteam vinden dat een zelfsturend team zonder manager moet functioneren en dat het team zijn eigen proces plant en bewaakt:

'Dus docenten moeten de verantwoordelijkheid nemen om het beleid voor hun team, de doelstelling, de strategie om die doelstelling te bereiken met elkaar af te spreken, te bepalen.

Ook worden managers in ondersteunende functie (2) genoemd. De respondenten die hierover spreken noemen dat een manager niet leidend moet acteren, maar het team moet ondersteunen in processen waar zij verantwoordelijk voor zijn en zelf over beslissen. Daarnaast geven ze aan dat zij managers van een zelfsturend team als onderdeel van het team (2) zien?. Een manager zou op hetzelfde niveau als de teamleden moeten staan en dat hij/zij meer als leider van binnenuit het team functioneert. De helft (2) van de leden van het management vindt de term 'resultaatverantwoordelijke teams' passender:

‘Wij noemen het eigenlijk binnen AMM niet zelfsturende teams. De term is resultaatverantwoordelijke teams, maar de bedoeling is wel ook om de teams te begeleiden om in toenemende mate zelfsturend te zijn.’

Een ander aspect dat wordt genoemd door de leden (2) van het management is dat een zelfsturend team moet functioneren binnen de aangereikte kaders. Het plannen en bewaken van het eigen proces wordt genoemd als onderdeel van het zijn van een zelfsturend team.

Het functioneren binnen de kaders werd ook door driekwart van de docenten (6) genoemd. Hierin worden de kaders vanuit Saxion door twee respondenten als randvoorwaarden beschreven:

‘De kaders moeten helder zijn. Van waar heeft een team wel over iets te zeggen. Waarin mogen we sturen en waarin hebben we geen ruimte om een eigen weg in te kiezen.’

De helft van de geïnterviewde docenten (4) geeft aan dat voor hen een zelfsturend team zonder manager functioneert of dat deze in een ondersteunende functie (3) aan het team verbonden zou moeten zijn.

Een kwart van de respondenten onder de docenten (2) noemt dat zij het werken in zelfsturende teams als een onmogelijke organisatiestructuur zien. Hierbij wordt als reden (2) genoemd dat de afstemming tussen teams binnen de academie niet goed genoeg vormgegeven kan worden:

‘Dan blijft het nog steeds lastig. 1, om dan met je team op 1 lijn te komen, maar ook als wij heel andere regels gaan afspreken dan een ander team...’

4.3 Huidige situatie

In dit onderzoek zijn de negen principes van van Amelsvoort en Scholtes (1994) voor het effectief functioneren van zelfsturende teams gebruikt. Hierdoor is een beeld geschetst van de huidige situatie met betrekking tot de ontwikkeling van de docententeams en hoe zelfsturend deze zijn. Er is aan de managers en docenten gevraagd om per principe een smiley te plakken. Hierna konden de respondenten toelichten waarom ze voor een bepaalde smiley hadden gekozen.

Complete teamtaak

Het eerste principe is de complete teamtaak. De helft van de geïnterviewden onder het management geven bij principe ‘complete teamtaak’ aan dat ze taakonduidelijkheid ervaren. Dit komt tot uiting in het volgende citaat:

“Het wordt ook wel gezegd dat je verantwoordelijk bent voor een eindproduct. Is dat dan die student naar het vierde jaar? Of voor ons is het die student, voor mij tenminste, student naar het tweede jaar, neh?”.

Ook meer dan de helft van de docenten (7) geeft aan dat de complete teamtaak onduidelijk is. Verder geven docenten aan dat onderwijs geven (3) en onderwijs ontwikkelen (4) bij de teamtaak horen.

Onderlinge afhankelijkheid

Over onderlinge afhankelijkheid wordt gezamenlijke verantwoordelijkheid door de meeste mensen uit het management benoemd. Ook wordt er door meerdere leden van het management-team iets gezegd over subteams:

“Want die moeten het ook weer eens zijn over wat ze doen, dat maakt het complex want dan maken ze deel uit van twee teams”.

Door meerdere docenten (3) wordt ook gezamenlijke verantwoordelijkheid genoemd. Daarnaast zeggen drie docenten dat het beroep van docent een individueel beroep is, dit komt ook in de observatie terug:

“Dat iedereen zijn eigen dingetje doet terwijl we elkaar veel meer moeten aanspreken”.

Ook wordt gezegd tijdens de interviews dat inzicht van de competenties van teamleden een belangrijke factor is van onderlinge afhankelijkheid:

“Maar ik heb nog niet gemerkt of wij mekaar ook aanvullen, omdat ik het niet weet wat de competenties van een ieder is.”

Wat in de observatie ook naar voren komt is dat er onder de teamleden weinig zicht bestaat op elkaars werkzaamheden:

“Dat we weinig zicht hebben op wat iedereen doet”

Teamomvang

Een vaak terugkerend thema onder het management bij dit principe is continuïteit, dit komt naar voren in het volgende citaat:

“Dat zal, dus we hebben een vaste teamsamenstelling voor een jaar zeg ik altijd want we hebben te maken met een omgeving die continue verandert”.

Het thema continuïteit is ook vaak genoemd bij docenten. Verder vinden drie docenten het team te groot en vinden twee docenten het team kwetsbaar.

Voldoende regel mogelijkheden

Onder het management worden beslissingsruimte (2) en gesprekscyclus (3) het vaakst benoemd. Over de gesprekscyclus wordt over de vorm van deze cyclus. Een citaat dat dit goed weergeeft is:

“Hoe zorg je dan met elkaar voor een adequate beoordelings- en functioneringsgesprekscyclus? Moet dat überhaupt bestaan? Moet iemand ergens getoetst en bevraagd worden?”

Bij de docenten zijn de meest besproken topics de beslissingsruimte (5) en de beperking door beheers- en bestuurssystemen (4). Een onderwerp binnen de beslissingsruimte en waar je wel of geen beslissingsruimte over zou moeten hebben als team is de P-uitreiking:

“Kijk iedereen doet bijvoorbeeld een P-uitreiking. En hoe je dat dan leuk aankleedt dat mag je zelf beslissen. Maar of je hem wel of niet doet moet geen beslissing zijn voor het team.”

In de observatie wordt gesproken over het oplossen van problemen. Het team spreekt erover dat het niet voldoende zelfstandig zaken regelt en processen beheerst:

“Individuele problemen worden niet opgelost in het team maar worden direct naar de leidinggevende doorgespeeld.”

Interne/externe coördinatie

Wat bij het management bij interne/externe coördinatie opvalt, is dat de coördinatie met andere teams nog niet optimaal is:

“Dus intern is vrij goed, maar extern daar denk ik dat we ook nog meer uit kunnen wisselen aan best-practices en uhm... Dat we daar meer nog van elkaar kunnen leren”.

Door docenten wordt de coördinatie met andere teams (2) zowel positief als negatief benoemd. Over de interne coördinatie wordt het vaakst (3) gesproken over een aanspreekpunt binnen het team.

Verder wordt er tijdens de observatie nog een uitspraak gedaan over aanspreekpunten:

“Er wordt niet tot actie gekomen in de kernteams, omdat niemand de verantwoordelijkheid neemt of in de gaten houdt of alle afspraken nagekomen worden of die lijn wordt bewaakt.”

Brede inzetbaarheid

Over brede inzetbaarheid geven 3 van de 4 respondenten van het management aan dat het team best kwetsbaar is. Een citaat dat dit goed weergeeft is:

“Een team... Soms is ook heel kwetsbaar. Je hebt collega's die een bepaalde expertise hebben bijvoorbeeld sociologie, filosofie, ethiek. Dat zijn vakken... Daar zijn niet heel veel binnen de academie”

Twee docenten geven hetzelfde aan over de kwetsbaarheid. Verder hebben meer dan de helft van de docenten het over de overname van onderwijs activiteiten. Over het algemeen zijn de docenten hier positief over, al vragen sommige respondenten zich af of je alles wel binnen je team moet willen oplossen in verband met expertise:

“Dus stel dat ik ziek ben zou ik iemand zo kunnen mailen zo van ja, probeer dan zo in ieder geval de les op te vullen. Dan zal het misschien geen 10 zijn maar wel een 6.5.”

Middelen

Het management heeft het wat betreft middelen een aantal keer in positieve zin over de ruimtelijke indeling en dan vooral over de herkenbaarheid van de ruimte waar de docenten nu in zitten. Ze vinden dat de studenten de docenten goed weten te vinden en vinden dat het samen zitten op een teamkamer bevorderlijk is voor de binding van het team:

“De collega’s zitten op één kamer. Je bespreekt veel meer. Je wisselt veel meer lesmateriaal uit en dat maakt eigenlijk principe 2 ook duidelijk”

Ook de docenten hebben het in positieve zin over de ruimtelijke indeling (3). Twee van de docenten geven verder aan dat de informatie die de docenten krijgen onvoldoende is.

“Ja, dus steeds als wij iets willen zelfsturen toch tegen heel veel dingen aan van daar hebben we nog te weinig informatie over of wat wordt daar precies mee bedoeld.”

Beheers- en stuursystemen

Met betrekking tot dit principe wordt door het management het vaakst gesproken over het budget (4) en dan vooral dat ze graag een budget op teamniveau zouden willen. Ook wordt er gesproken over de ondersteunende systemen (3) en dat ze niet gebruiksvriendelijk zijn (1) en beter aan moeten sluiten op de teams (1).

De docenten hebben dezelfde mening over de ondersteunende systemen (4). Ze vinden ze niet gebruikersvriendelijk. Ook wordt de complexe manier van organiseren (3) vaak genoemd als punt. Eén van de respondenten geeft hierbij een voorbeeld over het regelen van stage voor de route jeugdzorg:

“We hebben dat stagebureau helemaal niet nodig, dat is een kwestie van het goede overzicht voor de studie route jeugdzorg. Toch moet ik dat doen via het stagebureau. Want zo is het één keer afgesproken”

De complexe manier van organiseren is ook terug te zien in de observatie: *“Omdat het een hele dynamische organisatie is waar van allerlei dingen op ons af komen en allerlei gremia iets vinden en van allerlei besluitvorming plaatsvindt zonder dat wij daar grip op hebben.”*

Beloningssysteem

Over het beloningssysteem benoemt het management dat dit alleen op individueel niveau gebeurt (3) en dat er alleen een beloning door geld mogelijk is via een extra periodiek (2). Bij deze manier van belonen wordt door het management wel vraagtekens gezet:

“Als je niet zichtbaar bent en naar alle redelijkheid functioneert, dat je dan gewoon elk jaar je periodieken krijgt. Is dat nog wel van deze tijd?”

Periodieken (2) en beloning op individueel niveau (2) komen ook naar voren tijdens de interviews met de docenten. Verder worden ook de positieve reacties van studenten (1), collega's (1) en van het management (1) benoemd als beloning.

4.4 Verloop ontwikkeling tot nu toe

Om het verloop van de ontwikkeling van zelfsturende docententeams in kaart te brengen is er tijdens de interviews de schaalvraag gesteld. Hierbij is gevraagd om op een schaal van één tot tien aan te geven hoe zelfsturend de teams van de respondenten zijn.

De antwoorden wat betreft de huidige situatie zijn beschreven in paragraaf 4.3 'Huidige situatie'. Om het verschil tussen de huidige situatie en de situatie een jaar geleden duidelijk te maken zijn er verdiepende vragen gesteld na het stellen van de schaalvragen. Er is gevraagd naar waar de teams een jaar geleden stonden in hun ontwikkeling, maar ook naar wat er is veranderd in het afgelopen jaar met het oog op de negen principes.

Alle respondenten uit het management team (4) noemen in het interview dat de academie moet wennen aan het nieuwe systeem en de bijbehorende mindset en dat dit de ontwikkeling beïnvloedt.

'Dus er zijn wel meer mogelijkheden om dingen anders te doen. Alleen niet iedereen heeft die mindset. Niet iedereen heeft die gerichtheid. Mensen hebben wel vaak de neiging om te zeggen van ja, wat zijn daarover de afspraken en structuren. Mensen zoeken ook houvast daarin.'

Dit aspect van de ontwikkeling wordt ook door drie van de geïnterviewde docenten genoemd:

'We hebben allemaal de intentie om dat te doen, maar we zitten allemaal nog in een heel oud systeem te denken. En dat heeft ook te maken met toch hoe wij, vind ik nog steeds, hoe wij binnen deze academie aangestuurd worden.'

Een ander facet van de ontwikkeling dat zowel door het managementteam als door de docenten wordt genoemd is het opheffen van de vakgroepen binnen de academie. De helft van de geïnterviewden van het managementteam (2) geeft aan dat deze vakgroepen belemmerend werken voor de ontwikkeling van de zelfstandigheid van de zelfsturende docententeams. Onder de docenten vindt een kwart van de respondenten (2) hetzelfde:

'We hebben nu dit jaar bijvoorbeeld vakgroepen. Dat functioneert eigenlijk niet zo. Daar stoppen ze ook mee, omdat wij soms wat van ze krijgen, maar wat moeten wij daar dan mee? Wie is daar dan verantwoordelijk voor en kun je iets meer kaders en regels aangeven?'

De ontwikkeling van het team op zich is door driekwart van de docenten (6) beschreven als de grootste verandering in het afgelopen jaar:

'Dat je elkaar beter hebt leren kennen en dat je wat meer in zicht hebt van wat je wel zelf wilt sturen en hoe je het zou willen sturen.'

Er wordt door vier van de acht docenten benoemd dat ze zich in het laatste jaar vooral georiënteerd hebben op het concept zelfsturende teams en hierin zijn gaan zoeken naar wat past bij

het team waarin zij zitten. Als bevorderende factor voor de teamontwikkeling wordt genoemd (3) dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is ontstaan doordat het team verantwoordelijk is voor een groep studenten. Drie van de geïnterviewde docenten vindt dat hierdoor de onderlinge afhankelijkheid en de collegiale band is verbeterd binnen het team.

De helft van het management (2) spreekt zich ook uit over de teamontwikkeling van de teams op zich. Zij noemen dat er verschil bestaat in de teamontwikkeling per team:

‘Er zijn er een paar bij die dat heel sterk hebben en je merkt ook dat als die wat dominante stem hebben in zo’n team dat het hele team daar wel in mee gaat.’

Hierin speelt volgens één van de respondenten vanuit het managementteam de verschillende vormen van aansturing door teammanagers een rol:

‘Dus, de mate waarin we de teams activeren om die positie in te nemen is ook wel verschillend.’

Een punt wat vaak naar voren komt is het verschil per team in onderwijs. Bijna alle leden van het managementteam benoemen dat de academie zoekende is naar wat de verschillen mogen zijn in het onderwijs tussen de docententeams:

‘Dan zou het maar zo kunnen zijn dat als Jantje uit Tubbergen hier gaat studeren als hij in team ... komt, dat hem iets heel anders te wachten staat dan als hij in team ... komt. En dan moet je je afvragen of dat wenselijk is.’

Bijna de helft van de geïnterviewde docenten (3) noemt dit aspect als belemmerende factor voor de ontwikkeling van zelfsturende docententeams:

‘Dat studenten wel hetzelfde krijgen. Over het algemeen laat maar zeggen. Daar hebben ze ook gewoon recht op. Dezelfde kwaliteit, dezelfde inhoud, enz. Dat vind ik erg zoeken en lastig.’

Verder noemen de leden van het managementteam (3) dat het werken met zelfsturende docententeams binnen Saxion nog nieuw is en dat er hierdoor spanningen bestaan tussen de academie en Saxion:

‘Je begrijpt wel dat als de mindset zoals bijvoorbeeld Saxion als visie zou hebben. We willen naar zelfsturende teams toe, dat zou ons natuurlijk wel enorm helpen.’

Twee van de respondenten onder de docenten noemt dat er voor het invoeren van het concept zelfsturende docententeams binnen de AMM niet veel duidelijk was over wat dit zou betekenen voor de docententeams.

Tijdens één van de observatiemomenten wordt er gesproken over hoe het team de coördinatie binnen het team wil vormgeven, omdat er op dit moment afspraken worden gemaakt, maar het proces niet verder wordt bewaakt. Er worden verschillende ideeën en visies besproken over coördinatie binnen het team. Uiteindelijk wordt er gekozen om twee aanspreekpunten te benoemen om het proces te bewaken en teamleden aan te spreken op het naleven van afspraken.

4.5 Ideaalbeeld

Om een beeld te krijgen van het ideaalbeeld van de respondenten met betrekking tot het concept zelfsturende docententeams binnen AMM is er tijdens de interviews de wondervraag gesteld. In het geval de interviews voor dit onderzoek werd er als fictief wonder gesteld dat de docententeams in één nacht volledig zelfsturend zouden zijn geworden. Aan de hand hiervan konden de respondenten hun ideale situatie wat betreft het concept zelfsturende docententeams binnen AMM beschrijven.

Drie van de vier respondenten uit het managementteam vindt dat de docententeams in de ideale situatie een eigen budget moeten hebben en beheren. Twee van de respondenten geven aan dat dit eigen budget alleen op bepaalde onderdelen per team kan bestaan. Een persoon geeft aan dat alleen het budget voor deskundigheidsbevordering bij het team moet liggen. De andere respondent noemt het budget voor middelen als verantwoordelijkheid van het team:

'Dat je zegt van, nou we hebben jaarlijks zoveel budget voor om uit te geven aan literatuur bijvoorbeeld of andere onderwijsmiddelen of ontwikkelingen of cursussen die we samen willen volgen.'

Ook onder de geïnterviewde docenten (2) wordt het eigen budget als onderdeel van het ideaalbeeld van zelfsturende teams binnen AMM genoemd:

'Financieel denk ik ook een potje hebben, zodat wij kunnen zeggen van jij mag daar wat meer aan dat thema besteden.'

Tijdens de observatie van één van de teams kwam ter sprake dat het team graag zelf zijn uren en personele lasten zou willen indelen:

'Dat je naar je team toe gaat en dan zegt: ik wil van jullie 40 uur hebben om dan dingen voor jullie te gaan ontwikkelen of uitwerken'

Het grootste deel van de geïnterviewde managers (3) vindt dat de ondersteunende diensten een onderdeel van de teams moeten zijn. Eén van de docenten noemt dit ook.

Een punt dat zowel door leden van het managementteam (2) als door docenten (3) wordt genoemd is dat docententeams in de ideale situatie zelfsturing en vorming kunnen/mogen geven aan het onderwijs binnen de kaders die het Saxion en het MT van de academie stelt:

'Ik denk dat de teams in grote lijnen thema's zelf mogen inrichten en hun eigen vorm daarin mogen bedenken van hoe wij met bepaalde thema's omgaan wat met onderwijs te maken heeft.'

Er worden verschillende vormen van aansturing genoemd in de ideale situatie. Twee van de leden van het MT geven aan dat zij in de ideale situatie de teammanager als lid van het team zien. Eén van de respondenten geeft aan dat de functie van teammanager in de ideale situatie overbodig zal worden. Ditzelfde wordt ook door één van de geïnterviewde docenten genoemd.

De leden van het management vinden dat er meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid bij het team moet komen te liggen. Zo noemen de respondenten dat de gesprekscyclus (1), de beoordeling van docenten (1) en het beloningssysteem (1) op teamniveau zou zijn vormgegeven in de ideale situatie:

‘Ik denk dat dit in toenemende mate ook in die teams kan gebeuren. Dat ook meer niet het individu verantwoordelijk is maar dat een team ook verantwoordelijk wordt gemaakt.’

Voor de docenten wordt bij de vraag naar het ideaalbeeld vaak genoemd dat de teamleden meer van elkaar willen weten. Bijna de helft van de respondenten geeft aan in de ideale situatie meer inzicht te hebben in elkaars expertise en deze ook te willen gebruiken om het onderwijs te verbeteren:

‘Wat ik wel een belangrijke ontwikkeling nog zou vinden voor ons team als zelfsturend team is dat we toch nog meer het onderwijs verder kunnen verrijken met elkaars expertise en kunde en ervaring.’

Daarnaast wordt er genoemd dat docenten meer inzicht willen in elkaars werkzaamheden (2) en competenties (1).

Tijdens één van de observatiemomenten wordt er gesproken over het meer samen doen van activiteiten. Het team was het erover een dat men elkaar meer moet aanspreken. In ditzelfde observatiemoment werd ook genoemd dat de teamleden graag expertteams met docenten uit andere teams zouden willen vormen om met elkaar te praten over de inhoud van de leerpakketten.

Een deel van de docenten geeft aan dat er in de ideale situatie meer regels op academieniveau worden vastgesteld en er keuzes per fase of over de hele academie worden genomen. Deze regels en keuzes moeten dan kaders vormen voor het functioneren van de zelfsturende docententeams.

4.5.1 Wat is er nog nodig?

Om te vragen naar wat er nog nodig is om het hiervoor beschreven ideaalbeeld te bereiken is er na de wondervraag gevraagd wat er nog nodig is om naar de beschreven situatie toe te werken.

Op deze vraag wordt divers geantwoord. Een van de respondenten van het management vindt dat er meer sturingsinformatie nodig is om de teams te ondersteunen. Een andere manager noemt het belang van middelen om zelfstandigheid te vergroten. Ook wordt het verduidelijken van kaders door het managementteam genoemd:

‘Inhoudelijk moet duidelijk zijn wat er moet gebeuren, maar ook organisatorisch moet duidelijk zijn, dit is het speelveld waarop jullie je mogen begeven en niet daar buiten want daar hebben we afspraken over.’

Daarnaast wordt aangegeven dat de ontwikkeling van zelfsturende teams beter zou verlopen als er Saxion-breed meer met het concept van zelfsturende docententeams zou worden gedaan:

‘Het zou ook makkelijker zijn als andere academies allemaal op deze manier te werk zouden gaan. Want dan kun je gezamenlijk ook leerervaringen van andere academies weer mee nemen.’

Door de docenten wordt onder andere het uitwisselen en gezamenlijk ontwikkelen van een visie op onderwijs (1) genoemd. Volgens één van de docenten moeten kaders worden verduidelijkt vanuit het managementteam:

‘Het zou duidelijker moeten zijn van je mag het echt helemaal op je eigen manier de inhoud ook invullen van bepaalde onderwijsdingen of niet.’

Ook wordt er gesproken over meer financiële ruimte (1) en het uitwisselen van kwaliteiten en werkzaamheden (1) binnen de teams. Tot slot gaf één van de respondenten aan meer te willen spreken met teamleden over de behoeften van het team:

‘Ik denk dat je dan echt inderdaad als team zou moeten bekijken, beslissen, wel het basisteam wat we nu hebben, van wat hebben we van docenten nodig, aan expertise nodig, aan uren, budget, etc. En daar dan ook echt gezamenlijk een besluit over nemen. Democratisch.’

Tijdens één van de observatiemomenten wordt er door de docenten gesproken over het vaker doen van informele activiteiten om zo de teamontwikkeling en het werken in een zelfsturend team te bevorderen. Het team geeft aan meer bezig te willen zijn met hun eigen teamontwikkeling en niet alleen met de operationele processen die bij het onderwijs horen.

5 Conclusies

In hoofdstuk vijf staan de conclusies van het onderzoek centraal. Paragraaf 5.1 betreft een beschrijving van de conclusies op de praktische deelvragen. In paragraaf 5.2 is de algemene conclusie en het antwoord op de hoofdvraag gegeven. Vervolgens zijn in paragraaf 5.3 de aanbeveling die voortkomen uit de conclusies beschreven. De sterktes en zwaktes van dit onderzoek zijn te vinden in paragraaf 5.4. Tot slot is in paragraaf 5.5 een discussie beschreven.

5.1 Conclusies praktische deelvragen

5.1.1 In welke mate is er binnen de academie Mens en Maatschappij sprake van zelfsturende docententeams?

Concluderend kan er gesteld worden dat de docententeams binnen de AMM in beperkte mate zelfsturend zijn. Vanuit de verzamelde data en het theoretisch kader zijn hierover conclusies te trekken.

De teamtaak is voor docenten en managers niet helder. In de documenten van Saxion rondom resultaatverantwoordelijke teams staan vier resultaatgebieden beschreven waarvoor docenten verantwoordelijk zijn. In de praktijk wordt echter alsnog veel taakonduidelijkheid ervaren. Van Amelsvoort en Scholtes (1994) beschrijven dat teams alleen door een complete teamtaak zelfstandig kunnen functioneren.

Ook bestaat er weinig overlap in individuele onderwijsactiviteiten. Hierdoor is er niet veel binding binnen de teams en hebben teamleden weinig inzicht in elkaars competenties, expertise en werkzaamheden. Door van Amelsvoort en Scholtes (1994) en in diverse rapporten over zelfsturende docententeams in het hoger onderwijs (Bonnouh, 2014; Damani, 2011; Vroemen et al., 2011) wordt dit echter genoemd als essentieel aspect voor zelfsturing.

Door de teamgrootte is het mogelijk om een compleet proces uit te voeren, maar nemen beslissingen veel tijd in beslag en is er onder teamleden weinig inzicht in elkaars bijdrage. Van Amelsvoort en Scholtes (1994) noemen een grootte van 8 tot 12 personen als ideale teamgrootte voor een zelfsturend team. Zij beschrijven echter ook dat de teamgrootte afhankelijk is van de complexiteit van en de variatie in het proces waarvoor het team verantwoordelijk is.

De systemen van Saxion, die nog niet zijn ingesteld op het werken met zelfsturende teams, zorgen ervoor dat het team beperkte regelmogelijkheden en bevoegdheden heeft. Doordat er slechts één van de academies binnen Saxion met zelfsturende docententeams werkt zijn beheers- en stuursystemen zoals de HRM-procedures, kwaliteitsprocedures en financiële processen niet ingericht op teamniveau. Hierdoor kunnen de teams het proces waarvoor zij verantwoordelijk zijn niet geheel zelfsturend uitvoeren. Daarnaast weten de teams door taakonduidelijkheid niet waar ze verantwoordelijk voor zijn waarin zij dus beslissingsruimte kunnen en mogen nemen. Van Amelsvoort en Scholtes (1994) beschrijven dat zonder deze (duidelijke) bevoegdheden een team dus beperkt zelfsturend kan zijn.

Van Amelsvoort en Scholtes (1994) stellen dat een team idealiter zonder hulp van buiten in staat moet zijn om alle voorkomende werkzaamheden met elkaar uit te voeren. De vraag is ech-

ter dit binnen de docententeams van een academie zoals AMM wel kan en of dit wenselijk zou zijn. Er bestaat namelijk de mogelijkheid om leden van andere teams in te zetten en dit blijkt in de praktijk voor bepaalde vakgebieden (zoals recht, muzisch-agogische vakken, ethiek, filosofie en sociologie) ook niet anders mogelijk.

Door de ruimtelijke indeling wordt binding en afstemming binnen het team gestimuleerd en zijn de teams herkenbaar. Van Amelsvoort en Scholtes (2003) beschrijven het belang van het delen van gezamenlijke ruimtes met andere teams voor benodigde afstemming en tegen eilandjesvorming.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de teams vaak niet beschikken over de benodigde informatie om hun teamtaak uit te voeren. Er wordt genoemd dat de ondersteunende teams ver weg van de onderwijsteams staan en dat hierdoor de informatiestroom niet altijd goed verloopt en ook inefficiënt kan zijn. Dit staat haaks op wat van Amelsvoort en Scholtes beschrijven als benodigd voor een zelfsturend team. Informatiesystemen moeten het werken in zelfsturende teams ondersteunen door de teams van feedback over het proces te voorzien en om zelfstandige beslissingen mogelijk te maken.

Veel docenten, maar ook het management, geven tijdens dit onderzoek aan dat ondersteunende informatiesystemen zoals Blackboard, Cognos en Bison niet goed aansluiten op het werken met zelfsturende docententeams.

Het beloningssysteem dat Saxion en AMM hanteert sluit niet aan op het werken met zelfsturende docententeams. Er bestaan geen vormen van beloning of beoordeling op teamniveau. Docenten worden vooral individueel geprikkeld om zich te ontwikkelen. Van Amelsvoort en Scholtes (1994) beschrijven dat traditionele beloningssystemen vaak een barrière vormen voor onder andere de brede en flexibele inzetbaarheid van teamleden, de (team)samenwerking, de resultaatgerichtheid en het ondernemerschap van teamleden.

Wat blijkt uit het onderzoek is dat de context voor zelfsturende docententeams binnen AMM op bepaalde punten niet optimaal is. Door de organisatie Saxion kan dit ook in bepaalde gevallen niet anders worden vormgegeven. Hierdoor blijven teams steken op beperkte zelfsturendheid.

5.1.2 Hoe verloopt de ontwikkeling van docententeams naar zelfsturend volgens de docenten en management van academie Mens en Maatschappij?

De ontwikkeling van de docententeams verloopt per team verschillend, dit is afhankelijk van verschillende factoren. Zo is er een verschil in de eerste en tweede fase teams. De docenten uit de tweede fase hebben namelijk een groter aantal gebieden waar het voor verantwoordelijk is, zoals de minor en de jeugdzorg route. Deze bredere verantwoordelijkheid zorgt er voor dat er binnen het docententeam sub-teams ontstaan. Binnen deze sub-teams wordt een grote mate van onderlinge afhankelijkheid ervaren. Mede hierdoor wordt er door de tweede fase teams minder de noodzaak gezien om zich te ontwikkelen als geheel docententeam.

Een andere factor die zorgt voor een verschillende ontwikkeling van de docententeams is de aansturing van het management. In het onderzoek is terug te zien dat een verschillende benaderwijze van het management invloed heeft op de mate van ontwikkeling van zelfsturende teams. Iedereen moet namelijk wennen aan de nieuwe organisatievorm en de andere mindset die dit van docenten en management vraagt.

Wat het verloop van de ontwikkeling verder beïnvloedt is de verschillende ideeën die de medewerkers hebben van het concept zelfsturende teams. Sommige docenten zijn wel op de hoogte van het feit dat de teams geacht worden om een resultaatverantwoordelijk te zijn. Andere docenten weten alleen dat er twee jaar geleden begonnen is met een andere teamindeling om te zorgen voor meer kleinschaligheid. In de documenten van Saxion is deze onduidelijkheid ook terug te zien. Er wordt namelijk beschreven dat er binnen de academie gewerkt wordt met resultaatverantwoordelijke teams maar de definitie die gebruikt wordt is de definitie van zelfsturende teams (Jaspers, 2013). Doordat de docenten en management niet duidelijk weten waar naartoe gewerkt moet worden verloopt de ontwikkeling van de docententeams ook niet optimaal.

De grootste ontwikkeling, volgens de docenten, heeft de afgelopen twee jaar plaatsgevonden in de teamontwikkeling. De leden van de teams hebben aangegeven ze elkaar in de afgelopen twee jaar beter hebben leren kennen en weten beter wat ze aan elkaar hebben. Deze ontwikkeling werd nog eens bevestigd in de observatie bij een teamoverleg waarin veel gesproken werd over de normen en regels van het team. Volgens het teamontwikkelingsmodel van Tuckman (Remmerswaal, 2006) hoort dit gedrag bij de norming fase. In deze fase van teamontwikkeling worden de regels en methodes van de samenwerking bepaald.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de ontwikkeling van zelfsturende de docententeams binnen de academie mens en maatschappij verschillend verlopen is. Factoren die invloed hebben op de ontwikkeling zijn de manier van aansturen van de manager, het aantal verantwoordelijkheidsgebieden waar het team verantwoordelijk voor is en het beeld dat de docenten en managers hebben van de ideale situatie waar ze naartoe werken. De ontwikkeling die bij verschillende teams zowel in interviews als in de observatie duidelijk naar voren kwam is de teamontwikkeling.

5.1.3 Wat zijn volgens de docenten en het management belemmerende en bevorderende factoren voor de ontwikkeling van zelfsturende docententeams?

Uit het onderzoek blijkt dat er door docenten en management meer belemmerende dan bevorderende factoren voor ontwikkeling van zelfsturende teams worden ervaren.

De meeste belemmeringen voor het ontwikkelen van zelfsturende teams zich bevinden in de kaders. Dit heeft dan te maken met onduidelijkheid van de kaders, kaders van Saxion en de kaders van de opleiding waar de teams zoekende zijn naar eigenheid als team zonder de uniformiteit als academie te verliezen.

De bevorderende factoren hebben vooral te maken met de betrokkenheid en bevologenheid van de mensen werkzaam binnen de academie.

Uit het onderzoek komen verschillende belemmerende en bevorderende factoren naar voren voor de ontwikkeling van zelfsturende docententeams. Allereerst de belemmerende factoren. De docenten geven aan dat het onduidelijk is waar ze als team naar toe moeten ontwikkelen. Er is weinig tijd besteed door de academie aan de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams en ook de begeleiding van de teams in het ontwikkelen om resultaatverantwoordelijk te worden is niet gebeurd.

Doordat er in de docententeams weinig overeenkomsten bestaan in werkzaamheden (lesgeven in bepaalde leerpakketten) ontstaan er naast de kernteams subteams van docenten uit verschillende teams die binnen een bepaald leerpakket lesgeven. Uit dit onderzoek blijkt dat docenten zich meer verbonden voelen met deze subteams dan met hun eigen kernteam. Dit wordt door hen beschreven als een belemmerende factor.

Wat de docenten verder belemmert in hun ontwikkeling naar een zelfsturend team is dat de taak onduidelijk is. De docenten weten niet goed waar ze verantwoordelijk voor zijn. Ook weten ze niet precies waar de ruimte ligt om dingen zelf te regelen. Dit komt door docenten omdat het management team geen duidelijke kaders aangeeft. Ook Saxion als complexe, logge organisatie wordt als een belemmerende factor gezien voor ontwikkeling. Doordat de academie Mens en Maatschappij de enige academie is waar toegewerkt wordt naar zelfsturende teams zijn de systemen en regelgeving van Saxion hier niet op ingesteld. Een voorbeeld hiervan is budget op teamniveau. Het is binnen de systemen van Saxion niet mogelijk om elk docententeam een eigen budget te geven omdat er geen kostenplaats aangemaakt kan worden per team.

Verder wordt er door veel docenten en management de vraag gesteld over in hoe verre de teams zelfsturend kunnen en mogen zijn en mogen verschillen. Mag het bijvoorbeeld zo zijn dat je als student binnen het ene eerste fase team ander onderwijs krijgt als binnen het andere onderwijs team?

Tegenover de belemmerende factoren staan bevorderende factoren. Zo voelen de docenten zich erg verantwoordelijk en een grote bereidheid om als team de studenten van A naar B te leiden. De docenten zijn erg tevreden over de ruimtelijke indeling van de teams omdat die zowel voor de teamontwikkeling erg belangrijk is, als voor de student die de docent nu gemakkelijker kan vinden. Deze ruimtelijke indeling zorgt er ook voor dat er binnen het team goed wordt gecommuniceerd.

5.1.4 Wat is er volgens het management en de docenten van de Academie Mens en Maatschappij nodig om de ontwikkeling van zelfsturende docententeams te bevorderen?

Uit het onderzoek komt naar voren dat de docenten en het management behoefte hebben aan duidelijkere kaders voor het functioneren van de zelfsturende docententeams. Daarnaast blijkt dat de precieze teamtaak van docententeams beter moet worden afgebakend en gecommuniceerd en dat er duidelijkheid moet worden gecreëerd over de mate waarin de teams geacht worden om zelfsturend te zijn.

Daarnaast heeft het management behoefte aan een ontwikkeling op het gebied van de mindset van Saxion als organisatie. Deze zou andere academies kunnen stimuleren om ook te gaan werken in zelfsturende docententeams. Hierdoor zouden systemen beter kunnen worden opgezet op teamniveau en kunnen academies leerervaringen over deze werkwijze/organisatiestructuur delen.

Docenten geven aan dat ze graag zouden zien dat bepaalde keuzes op academieniveau of per fase worden genomen, zodat de teams zich hier niet mee bezig hoeven te houden. Het bestaan van een duidelijke visie met een bijbehorend plan wordt in het rapport 'Samen leren in onderwijsteams' (2011) omschreven als essentieel onderdeel van het invoeren van zelfsturende docententeams. Zij stellen dat er vanaf het begin een strategie moet bestaan die goed uitgewerkt is. Hierin zouden bepaalde regels of keuzes vanuit de visie van AMM vastgelegd kunnen staan.

Uit het onderzoek blijkt dat docenten behoefte hebben aan systemen die hen ondersteunen in het werken met zelfsturende docententeams. Er gaan stemmen op om voor een betere informatiestroom de ondersteunende teams aan de onderwijsteams te koppelen en er is vraag naar informatiesystemen die beter aansluiten bij het proces van het team. Hierbij wordt een alles-in-één-systeem als ideaalbeeld genoemd.

Door de docenten wordt bij de vraag naar het ideaalbeeld vaak genoemd dat de teamleden meer van elkaar willen weten. Bijna de helft van de respondenten geeft aan in de ideale situatie meer inzicht te hebben in elkaars expertise en deze ook te willen gebruiken om het onderwijs te verbeteren. Bijal Damani (2011) stelt dat docenten door het geven van meer autonomie gemotiveerder zijn om verschillende competenties in het team te ontwikkelen. Ook maken docenten in zelfsturende docententeams meer gebruik van de expertise binnen hun eigen team, om de student van de beste kwaliteit onderwijs te voorzien. Bonnouh (2014) beschrijft dat hiervoor de juiste sturing nodig en dat het de taak is van de leidinggevende om een balans te zoeken tussen in het ruimte en richting geven aan de docenten.

De onderzochte teams hebben behoefte aan het werken aan binding binnen het team. Hierover wordt genoemd dat ze graag meer tijd samen zouden willen werken aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, maar dat ze daarnaast meer informele activiteiten met elkaar willen ondernemen. Dit zou de teamontwikkeling van dit team versterken en binding tussen teamleden verbeteren.

Concluderend kan worden gesteld dat de onderzochte docententeams en het management op zoek zijn naar de kaders en mate waarin zij geacht worden om zelfsturend te functioneren. Ook blijkt dat er behoefte is aan systemen die beter passen bij het werken met zelfsturende team. Daarnaast zouden de teams meer tijd willen besteden aan het werken aan de binding in het team. Docenten willen de expertise en competenties binnen het team gebruiken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

5.2 Conclusie hoofdvraag

Hoe verloopt de ontwikkeling van docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij van Saxion naar zelfsturing?

Uit dit onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van zelfsturende docententeams per team verschillend verloopt. Dit zou kunnen komen door het verschil in taken van de teams, maar ook door verschillende benaderwijzen van de teammanagers en uiteenlopende interpretaties van het concept 'zelfsturende docententeams'.

De onderzoekers vermoeden dat Saxion als complexe organisatie een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij (AMM). Omdat AMM de enige academie is waar toegewerkt wordt naar zelfsturende teams zijn beheers- en stuursystemen niet ingericht op teamniveau. Dit belemmert de teams in hun mate van zelfsturing en hierdoor kunnen zij zich op sommige gebieden niet verder ontwikkelen als zelfsturende teams. Bonnouh (2014) stelt dat het essentieel is om beleid en beleidsvoornemens vooraf en tijdens het invoeren van zelfsturende teams zoveel mogelijk samen met de docenten vorm en inhoud te geven. Sips en Keunen (1996) beschrijven dat zelfsturende teams altijd slechts binnen grenzen zelfstandig kunnen zijn. Ze hebben beslissingsvrijheid binnen een bepaald domein en zijn gebonden door specifieke regels en performance-doelen. In het geval van de docententeams binnen AMM, bepaald Saxion voor een groot deel deze grenzen en de bijbehorende doelen en regels. De teams en het management zijn zoekende naar eigenheid en zelfstandigheid binnen deze grenzen en ondertussen willen zij een zekere mate van uniformiteit bieden in het onderwijs en de kwaliteit hiervan voor de studenten.

Uit het onderzoek komt daarnaast naar voren dat de docententeams niet precies weten waar ze zich als team naartoe moeten ontwikkelen. In documenten van Saxion wordt er gesproken van resultaatverantwoordelijke teams met gebruik van de definitie van zelfsturende teams. Onder de docenten bestaan verschillende ideeën over waar zij zich als team naartoe moeten ontwikkelen. Dit zou kunnen komen door gebrek aan communicatie en duidelijkheid omtrent het concept resultaatverantwoordelijke/zelfsturende teams, maar ook door het tekort aan begeleiding van de teams tijdens de invoering en ontwikkeling van de zelfsturende docententeams tot nu toe. In het rapport 'Samen leren in onderwijsteams' wordt (Vroemen, Wagenaar, & Dresen, 2011) genoemd dat er voorafgaand aan de invoering van zelfsturende teams in het hoger onderwijs een goed uitgewerkte strategie met doelen en een plan van aanpak moet zijn vastgesteld. Het belang van een duidelijk gezamenlijk doel wordt in meerdere (Foster, Heling & Tideman, 1995; Hitchcock & Willard, 1995; Peeters & Van der Geest, 1996; Ray & Bronstein, 1995) rapporten genoemd als essentieel voor het effectief functioneren van een zelfsturend team.

Als belemmerende factor voor de ontwikkeling komt uit het onderzoek naar voren dat voor de docenten niet duidelijk is wat hun teamtaak is. Hierdoor weten de docenten niet goed waar ze wel en niet beslissingsruimte en taakverantwoordelijkheid hebben. Van Amelsvoort en Scholtes (1994) beschrijven dat teams alleen door een complete teamtaak zelfstandig kunnen functioneren. Als de grenzen van de teamtaak helder zijn is er zicht in de wijze waarop het team het resultaat kan beïnvloeden. Zij omschrijven dat er alleen sprake kan zijn van zelfstandigheid als er sprake is van beïnvloedingsmogelijkheden.

Als bevorderende factoren voor de ontwikkeling komen naar voren uit het onderzoek dat de docenten erg betrokken en bevlogen zijn in hun beroep en dat zij daardoor gemotiveerd zijn om met hun team het onderwijs goed vorm te geven voor studenten. Dit wordt ook in andere rapporten (Damani, 2011; Vroemen, Wagenaar, & Dresen, 2011) beschreven. Daarnaast komt naar voren dat de huidige ruimtelijke indeling bevorderend werkt. Doordat teamleden op één kamer werken wordt afstemming en ontwikkeling van het team versterkt. Amelsvoort en Scholtes (1994) beschrijven het belang van het delen van gezamenlijke ruimtes met andere teams voor benodigde afstemming en tegen eilandjesvorming.

5.3 Aanbevelingen

Vanuit de resultaten en conclusies kunnen aanbevelingen worden gedaan aan zowel de docententeams als het managementteam. Het doel van de aanbevelingen is om de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen AMM te bevorderen.

Aanbeveling 1: Focusgroepen over het concept zelfsturende docententeams binnen AMM

Uit het onderzoek komt naar voren dat er over het algemeen veel onduidelijkheid bestaat over het concept zelfsturende docententeams binnen AMM. Docenten geven aan dat zij geen goed beeld hebben van waar zij naartoe moeten werken als team. Daardoor ontstaat er onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van de teams. Voor de verdere ontwikkeling van de zelfsturende docententeams is het belangrijk dat er meer duidelijkheid komt over waar precies naar wordt gestreefd. Daarvoor is het belangrijk dat het managementteam en de docententeams in gesprek gaan, tot een duidelijk kader komen en deze vastleggen. Dit kan gedaan worden aan de hand van bestaande documenten en kan in de vorm van verschillende focusgroepen worden vormgegeven. Focusgroepen sluiten namelijk goed aan bij de werkwijze van zelfsturende teams. Een focusgroep zorgt er in dit geval voor dat management en docenten samen in gesprek kunnen gaan over deze onderwerpen. Deze focusgroepen kunnen op teamniveau worden opgezet, maar uit het onderzoek blijkt ook dat er behoefte is om per fase te kijken op welke thema's teams zelfsturend kunnen functioneren en waar het management voor verantwoordelijk is. Het advies is daarom om na de zomervakantie focusgroepen op faseniveau te organiseren. Op dit moment, vlak voor de vakantie, is het geen goed plan om een focusgroep te organiseren in verband met de drukte. Verder zijn er een aantal wijzigingen in de teamsamenstelling van meerdere teams, deze wisseling wordt doorgevoerd na de zomervakantie.

Naast het formuleren en communiceren van kaders voor de zelfsturende docententeams zijn er een aantal andere onderwerpen die tijdens de focusgroepen behandeld zouden kunnen worden. Docenten geven aan dat systemen zoals Blackboard, Bison en Cognos hen niet goed ondersteunen. Tijdens focusgroepen kan er gesproken worden over de behoeften van de docententeams wat betreft deze systemen en kan deze in kaart gebracht worden.

Aanbeveling 2: Externe coaching voor managers en de docententeams

In het onderzoek is naar voren gekomen dat managers het aansturen van de teams verschillend aanpakken. Sommige managers, managen het team nog wat meer vanuit de rol die ze hadden voor de invoering van de nieuwe organisatievorm en hebben moeite met de rol die past bij de

huidige organisatievorm en met de omschakeling van 'chef' naar 'coach' (Van Hooft, et al, 1996; Stoker, 1998). Veel docenten hebben dit zelfde probleem, ze zijn gewend dat het management de besluiten neemt en de problemen voor het team oplost.

De tweede aanbeveling is daarom om een (externe) coach mee te laten kijken met de teams en managers om zowel de docenten als de managers te ondersteunen in het vinden van hun nieuwe rol en daarbij horende verantwoordelijkheden. Scheiden van coaching en lijnverantwoordelijkheid voorkomt namelijk miscommunicatie en stimuleert vertrouwen binnen het team (Londeman, z.j.). De coach van zelfsturende teams, kan dan een aantal keer een teamvergadering bijwonen en tips geven aan het team. De coach heeft als voordeel dat hij of zij extern is en daarom niet direct betrokken is bij de teams en heeft daarnaast de kennis over het invoeren van zelfsturende teams.

5.4 Sterktes en zwaktes

In deze paragraaf worden de sterktes en zwaktes van dit onderzoek beschreven.

Sterktes

Volgorde van dataverzameling: Door de respondenten eerst te observeren en daarna te interviewen wisten deze niet op welke punten ze precies geobserveerd werden. Als er eerst interviews waren afgenomen en daarna geobserveerd was had dit de observatie kunnen beïnvloeden.

Verwerking van gegevens: Er zat nooit meer dan 5 dagen tussen het afnemen van een interview en het uittypen hiervan. Hierdoor konden toevallige fouten voor een groot deel voorkomen worden. Ook was de interpretatie van de data hierdoor makkelijker en kon er dus betrouwbaarder gehandeld worden.

Onderzoeksonderwerp: De relevantie van het onderzoeksonderwerp is erg groot. Er is over zelfsturende teams binnen het onderwijs namelijk nog weinig onderzoek verricht.

Regelmatig contact tussen opdrachtgever, onderzoekers en begeleider: In elke fase van het onderzoek is er meerdere keren contact geweest met de opdrachtgever en de begeleider.

Verschillende onderzoeksinstrumenten: Door gebruik te maken van triangulatie is de betrouwbaarheid van dit onderzoek groter. Er is voor het theoretisch kader gebruik gemaakt van literatuur en documenten van Saxion. Ook is er gebruik gemaakt van observatie en interviews. Tijdens de observatie hebben zijn er notities gemaakt waar in de interviews op doorgevraagd kon worden.

Kritische houding: In het gehele proces, van het maken van het onderzoeksplan tot aan het schrijven van de conclusie zijn de onderzoekers kritisch geweest. Zo zijn de hoofd- en deelvragen meerdere keren aangepast, ook nog na dat het onderzoeksplan was goedgekeurd.

Relatie student-docent: De relatie die de onderzoekers als student met de onderzochte docenten hebben zorgde er in sommige gevallen voor dat er beter kon worden doorgevraagd op sommige punten van het onderzoek doordat zij de respondenten kenden. Ook zorgde het ervoor dat zij constant nuttige contextinformatie kregen en dat ze een goed beeld hadden van de onderzoeksgroep. Hierdoor konden wisten de onderzoekers waar ze op moesten letten en konden deze beter meten wat ze wilde meten.

Zwaktes

Bijhouden van het logboek: Tijdens het onderzoek is het logboek slecht bijgehouden. Hierdoor konden er niet goed worden teruggekeken naar bepaalde momenten in onderzoek die van belang konden zijn voor de conclusies. Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek hebben belemmerd.

Relatie student-docent: Als studenten aan het Saxion hebben de onderzoekers van een groot deel van de populatie van het onderzoek les gehad en hebben ze hiermee een student-docent relatie opgebouwd. Tijdens de dataverzameling hebben zij zich opgesteld als onderzoekers en niet als studenten. Toch is het zeker dat ook zij niet niet-beïnvloedbaar zijn en dat de relatie met de respondenten invloed heeft gehad op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het onderzoek zou objectiever zijn als de onderzoekers de respondenten niet zouden kennen.

Observatiemomenten: In de onderzoeksopzet was aanvankelijk gepland om bij van elk van de onderzochte docententeams tijdens één teamvergadering te observeren. Tijdens het onderzoek bleek dat één van de teams niet meer mee kon werken. Daarom moest er een nieuw team geselecteerd worden om te observeren en te interviewen. Door tijdsgebrek konden er geen teamvergadering meer bijgewoond worden van dit team. De onderzoekers konden alleen een bijeenkomst bijwonen waarbij slechts een deel van het team over een klein deel van het teamproces vergaderde. Hierdoor konden de resultaten van de twee observaties moeilijk met elkaar vergeleken worden en hier conclusies over getrokken worden. Dit heeft de validiteit van het onderzoek beïnvloed omdat hierdoor de resultaten minder controleerbaar zijn en dit de geloofwaardigheid van deze resultaten vermindert.

Ongestructureerde observatie: Doordat de observatie relatief ongestructureerd was uitgevoerd (met alleen een onderwerpenlijst) en relatief is verwerkt konden veel van de resultaten wel gebruikt worden voor het onderbouwen van resultaten uit de interviews, maar kwamen er weinig bruikbare resultaten uit alleen de observaties.

Verskil tussen eerste en tweede faseteams: Tijdens het onderzoek kwamen de onderzoekers erachter dat er een significant verschil bestaat tussen de taken van teams uit de eerste fase van de opleidingen van de AMM en teams uit de tweede fase. Uiteindelijk konden er wel conclusies worden getrokken over de ontwikkeling van zelfsturende teams over het algemeen, maar konden de teams moeilijk met elkaar vergeleken worden. Ook kon er niet per team conclusies worden getrokken die iets zeggen.

Opzet interviewvragen: Tijdens het verwerken van de data van het onderzoek kwamen de onderzoekers erachter dat zij zich in de interviews (te) veel gefocust hebben op de huidige situatie van de teams. Hierdoor kan het zijn dat er informatie over de ontwikkeling en het ideaalbeeld van de docenten mist. Ook kon hierdoor de hoofdvraag van het onderzoek moeilijker beantwoord worden. Hierdoor hebben de onderzoekers dus misschien niet altijd gemeten wat ze wilden meten en is dus de validiteit van het onderzoek beïnvloed.

5.5 Discussie

In het onderzoek wordt al even aangestipt dat invoering van zelfsturende teams binnen de academie Mens en Maatschappij er voor kan zorgen dat de docent een beter rolmodel kan zijn voor de student. Vanuit deze gedachte kan de docent zijn opgedane ervaring en kennis over het onderwerp, door middel van 'practice what you preach', beter overbrengen. De kans is groot dat deze student later als social worker komt te werken in een organisatie die werkt met het concept

zelfsturende teams. Maar wij als onderzoekers vragen ons af wat nou de voor en nadelen zijn van het werken met zelfsturende teams in zorg- of welzijnsorganisaties?

Er wordt in veel organisaties nu gekozen om met zelfsturende teams te werken maar is dit wel de oplossing voor het probleem in de instellingen, of is het slechts een kostenbesparing in een mooi jasje? Vaak is het zo dat het invoeren van zelfsturende teams betekent dat er binnen een organisatie een managementlaag weg kan worden bezuinigd. Iets dat in eerste instantie een flinke kostenbesparing op levert (P&A Talentontwikkeling, z.j.).

Het wegbezuinigen van een managementlaag heeft naast de kostenbesparing ook veel nadelen. De verantwoordelijkheden en taken die eerst bij het management lagen worden nu groten-deels overgedragen aan het (zelfsturende) team. Dit kan er voor zorgen dat de betrokken en bevlogen medewerkers het risico lopen op een minder goede balans tussen werk en privé. De medewerkers hebben hart voor de organisatie en zetten zich volledig in om de organisatie te verbeteren, door dit te lang te doen kan het zijn dat de medewerker (langdurig) in de ziektewet terecht komt (Dorresteyn, 2014).

Daarnaast neemt ook de werkdruk van medewerkers toe, doordat mensen hun eigen functie kunnen invullen is het werk nooit af. In een zelfsturende team kan je jezelf namelijk constant afvragen of je genoeg doet. Er is hier immers geen duidelijke taakomschrijving. In Harvard business review (2015) staat een quote die dit goed illustreert;

On a good day, motivation in such “free” systems is provided by pride. On a bad day, by shame. Freedom is exciting if you feel confident, otherwise it can be paralyzing.

Wat ook kan gebeuren in een zelfsturend team is dat rotklussen niet worden opgepakt. Als er bijvoorbeeld niemand geïnteresseerd is, of de kwaliteit heeft om zich bezig te houden met de planning wie vangt deze taak dan op binnen het team (Kist, 2015)?

Naast de nadelen van zelfsturende teams zijn er ook veel voordelen. En dan niet alleen kosten-besparende voordelen. Door de regelvrijheid in een zelfsturend team zijn medewerkers niet langer slechts een radartje in het geheel. Ze hebben nu het hele proces in eigen hand. Hierdoor kan de medewerker meer persoonlijke aandacht en maatwerk bieden aan de cliënt en stijgt de cliënttevredenheid. Naast de cliënttevredenheid stijgt over het algemeen ook de medewerkers-tevredenheid. Dit komt doordat de medewerker meer regelruimte en verantwoordelijkheid krijgt om de juiste beslissingen te nemen (Invoering zelfsturing is geen sinecure, 2015). Het werken met zelfsturende teams zorgt er daarnaast voor dat er meer transparantie is over zaken als planning, loon, bezuinigingen, het wel of niet plaatsen van cliënten enz. Eerst was het management altijd de schuldige als er een besluit genomen werd. Nu is de medewerker op de hoogte van de situatie en heeft hij of zij ook invloed op de besluitvorming.

Het invoeren van zelfsturende teams maakt het werk niet altijd makkelijker maar geeft ons als social workers meer verantwoordelijkheid en regelvrijheid. Zolang de invoering van deze teams er in de praktijk niet alleen maar tot leidt dat de social worker meer verantwoordelijkheden en

taken bij krijgt om in dezelfde tijd te doen als voor de invoering denken wij dat het invoeren van zelfsturende teams veel nieuwe kansen en mogelijkheden bied om het juiste te doen voor de cliënt.

Het werken met zelfsturende teams is zoals wij het zien meer dan alleen een kostenbesparing. Wij denken dat het bij de invoering van een zelfsturend team belangrijk is om veel tijd te nemen om als team ook echt zelfsturend te worden. Alleen zeggen dat een team zelfsturend is of moet worden, is niet voldoende. In de ontwikkeling naar een zelfsturend team is daarom altijd coaching nodig van iemand buiten het team.

Bibliografie

- Baarda, D. B., & de Goede, M. P. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Blok, J. d. (z.j.). *Buurtzorg Nederland*. Retrieved from Effectory.nl: <https://www.effectory.nl/klanten/buurtzorg-nederland/>
- Bonnouh, L. (2014). *Zelfsturende teams in het hoger onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit. Opgehaald van <https://thesis.eur.nl/pub/18180/Final-Masterthesis.pdf>
- Damani, B. (2011, Juni). Encouraging Teacher Leadership with Self-Managed Teams. *School's Out for the Summer, but Online Learning Is In*. Opgehaald van Education update: http://www.ascd.org/publications/newsletters/education_update/jun11/vol53/num06/Encouraging_Teacher_Leadership_with_Self-Managed_Teams.aspx
- Cohen, S.G. & Ledford Jr, G.E, (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: Human Relations: studies towards the integration of the social sciences, vol.47, no. 1, pp. 13-44.
- de Bruijn, D. (2014, April 3). *De Participatiesamenleving: van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'*. Opgehaald van Managementsite.nl: <https://www.managementsite.nl/participatiesamenleving-transitie-participatiemaatschappij>
- de Sitter, L. (1989). Moderne Sociotechniek. In *Gedrag en Organisatie*, 4-5.
- Dorresteyn, M. v. (2014, November 27). *Werk-privébalans verstoord bij zelfsturende teams*. Opgehaald van Zorgvisie: <http://www.zorgvisie.nl/Personeel/Nieuws/2014/11/Werk-privébalans-verstoord-bij-zelfsturende-teams-1653910W/>
- Foster, S.F., Heling, G. & Tideman, B. (1995). Teams in intelligent process-based organizations. Leidschendam: Lansa.
- Hamel, G. (2014, Oktober 31). *The Core Incompetencies of the Corporation*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/10/the-core-incompetencies-of-the-corporation>
- 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:Irwin.
- Huizing, H. (2013, Oktober 14). *Trends in management en organisatie ontwikkeling stemmen tot nadenken*. Opgeroepen op Maart 6, 2016, van HHFinance: <http://hhfinance.nl/management/trends-in-management-en-organisatie-ontwikkeling-stemmen-tot-nadenken>
- Jaspers, R. (2013). *Resultaatverantwoordelijke Onderwijs Teams (RVT)*. Enschede.

- Kist, R. (2015, November 24). *Waarom zelfsturende teams toch niet altijd werken*. Opgehaald van NRC.nl: <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/24/waarom-zelfsturende-teams-toch-niet-altijd-werken>
- Kluft, M. (2011). Zeg, bent ú misschien die nieuwe professional? *Movisie*.
- Leliveld, R., & Vink, M. J. (2006). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Liebowitz, S. J. & Holden, K. T. (1995) Are Self-managing Teams Worthwhile?: A Tale of Two Companies. In: SAM Advanced Management Journal, vol. 60, no. 2, pp. 11-22.
- Lingsma, M. (1999) Aan de slag met teamcoaching. Baarn, Uitgeverij H. Nelissen\
- Londeman, E. (z.j.). *Zelfsturende Teams: effectief door ruimte & verantwoordelijkheid*. Retrieved from b2dna.nl: <http://www.b2dna.nl/teamcoaching-ontwikkeling/zelfsturende-teams-effectief-door-zowel-sturing-als-ruimte.html>
- Luer, M. & Palleschi, P.D. (1994). Self-directed work team development. In: Human Resources Management & Development Handbook. New York: Amacom.
- Migchelbrink, F. (2006). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.
- Migchelbrink, F. (2013). *Handboek praktijkgericht onderzoek: zorg, welzijn, wonen en werken*. Amsterdam: SWP.
- Molleman, E. & Zwaan, A. van der (1994). Grenzen van zelforganisatie. In: Gedrag & organisatie, (Behaviour & Organisation) vol. 7, no. 6, p. 451-471.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Movisie. (2015, November 2). *Wijzigingen AWBZ en Wmo: een overzicht*. Opgehaald van Movisie: <https://www.movisie.nl/artikel/wijzigingen-awbz-wmo-overzicht>
- MVO Nederland. (z.j.). *Wat is MVO?* Opgehaald van MVO Nederland: <http://mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- Onderwijsraad. (2014, december 8). *Een onderwijsstelsel met veerkracht*. Opgehaald van Onderwijsraad: <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2014/een-onderwijsstelsel-met-veerkracht/volledig/item7193>
- Örnek, C. (2014). *Zelfsturing in het welzijnswerk*. Enschede.
- Overheid.nl. (z.j.). *Wet maatschappelijke ondersteuning 2015*. Opgehaald van Overheid.nl: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0035362/2015-01-01>
- Pasmore, W.A. & Mlot, S. (1994). Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration. In: Compensation and benefits review, vol. 26, no.4, pp. 115-23.

- Peeters, M. & van der Geest, L. (1996). *Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord*. Deventer: Kluwer.
- Petriglieri, G. (2015, mei 19). *Making Sense of Zappos' War on Managers*. Opgehaald van Harvard business review: <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>
- P&A Talentontwikkeling. (z.j.). *Zelforganisatie en Zelfsturende Teams; de hype voorbij...* Opgehaald van talentontwikkeling: <https://talentontwikkeling.com/actueel/weblog/organisatieontwikkeling/350-zelfsturend-team-niet-de-oplossing>
- Ray, D. & Bronstein, H. (1995). *Teaming up: making the transition to a self-directed, team-based organization*. New York: McGraw-Hill
- Remmerswaal, J. (2006). Groepsontwikkeling. In J. Remmerswaal, *Begeleiden van groepen* (pp.196-198). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Rijksoverheid. (z.j.). *Eisen aan bekwaamheid van leraren*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/inhoud/bekwaamheidseisen-leraren>
- Robbins, S. (2007). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Robbins, S. P., & Couter, M. (2011). *Management in sociaalagogische beroepen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Rommelaar, J., & Breed, N. (2015). *Ondernemend onderwijs: Uitgangspunt voor het onderwijs van de toekomst*. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland & Stichting Jong Ondernemen.
- Sanders, G. (2014). *Sociotechniek in de zorg: ideaal en werkelijkheid*.
- Saxion. (z.j.). *Over Saxion*. Opgeroepen op Maart 6, 2016, van Saxion: <https://www.saxion.nl/over/organisatie/over-saxion/logo-en-naam-saxion/>
- Saxion. (z.j.). *Werken bij Saxion*. Opgehaald van Saxion: <https://www.saxion.nl/over/organisatie/werkenbijijsaxion/>
- Skipr. (2015, Juni 14). Je kunt niet langzaam mee veranderen. *Transitie: bewegen of omvallen*, pp. 42-43.
- Sips, K. & Keunen, L. (1996). Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. In: Bouwen, R., De Witte, K. & Verbaven, J. (red.). *Organiseren en veranderen*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Snelder, J. (2015). *Zelfsturing in de teams van de academie Mens&Maatschappij*.
- Teamindeling, S. p. (2013). *Eindverslag stuurgroep project teamindeling*. Enschede: Academie mens en maatschappij.

- Stewart, G.L. & Manz C.C. (1995). Leadership for Self-Managing Teams: A Typology and Integrative Model. In: Human relations: studies towards the integration of the social sciences, vol: 48, no. 7, pp.747-770.
- Stoker, J. (1998) Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen. Proefschrift. Enschede: University of Twente.
- Tjepkema, S. (2003, Oktober). Werken, leren en leven met groepen. *Verscheidenheid in zelfsturende teams*.
- van Amelsvoort, G. (2016, Maart 16). *Fasenmodel voor de ontwikkeling van zelfsturende teams*. Opgehaald van ST-Groep:
<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/team-meter/466/download/fasenmodel-voor-de-ontwikkeling-van-zelfsturende-teams/1448>
- van Amelsvoort, P. J., & Scholtes, G. (2004). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST Groep.
- van Amelsvoort, P., & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST groep.
- van Beinum, H. (1990). Over participatieve democratie (intreerede). Leiden: Rijksuniversiteit.
- van der Donk, C., & van Lanen, B. (2015). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Bussum: Coutinho.
- van Eijnatten, F., & Hoevenaars, A. (1989). Moderne sociotechniek in Nederland. *Gedrag en Organisatie*, 289.
- van Hooft, M., de Nijs, W. & Poutsma, E. (1997) Leidinggeven in team-based organisaties. In: Gids voor personeelsmanagement, vol. 76, no 2, pp 16-22.
- van Hulst (2011, April 5) *Model van zelfsturende teams in thuiszorg succesvol*. (2011, April 05). Retrieved from managementsite.nl: <https://www.managementsite.nl/model-zelfsturende-teams-thuiszorg-succesvol>
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Middelburg: Boom onderwijs.
- Verkenningscommissie Sociaal Werk. (2013, Oktober 30). Advies licentiediscussie Sociaal werk. Enschede.
- Visser, C., & Bunjes, A. (1995). *Zelfsturende teams: Handboek methoden, technieken en analyses*. Kluwer.
- Vroemen, M., Wagenaar, S., & Marieke Dresen. (2011). *Samen leren in onderwijsteams*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.
- Rijkers, T., Bouwen aan zelfsturende teams.Baarn, Uitgeverij H.Nelissen, 1997

- Wall, T., Kemp, N., Jackson, P. & Clegg, C. (1986) Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment. In: Academy of Management Journal, vol. 29, no. 2, p. 280-304.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). Empowered teams: creating selfdirected workgroups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wijnberg - van Honschooten, B. (2014). *Het succes van zelfsturende teams in het onderwijs*. Leersum: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Bijlagen

Bijlage 1: Onderzoeksovereenkomst



Academie Mens en Maatschappij

OVEREENKOMST ONDERZOEKSOPDRACHT	
STUDENTGEGEVENS: Student 1	
Naam	Tim Beeris
Adres	Rembrandtlaan 39
Postcode/woonplaats	7545 ZG Enschede
Telefoonnummer	0651759386
Email	330854@student.saxion.nl
Opleiding	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
STUDENTGEGEVENS: Student 2	
Naam	Jet Ankersmid
Adres	Fokkerstraat 71
Postcode/woonplaats	7475 CB Markelo
Telefoonnummer (mobiel)	0657171707
Email	326914@student.saxion.nl
Opleiding	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
De organisatie geeft wel/niet* toestemming voor publicatie van het bachelorrapport.	
GEGEVENS ACADEMIE MENS EN MAATSCHAPPIJ	
Naam Organisatie + afdeling	Saxion, Academie Mens en Maatschappij
Onderzoeksbegeleider	Leonie Slots
Adres	M.H. Tromplaan 28
Postcode/woonplaats	Postbus 70.000/7513 AB Enschede
Telefoonnummer	053-4871111
Email	
GEGEVENS ONDERZOEK	
Onderwerp en achtergrondschets	De ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij van Saxion Hogeschool.
Doelstelling/vraagstelling	De doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de Academie Mens en Maatschappij van Hogeschool Saxion. De hoofdvraag van dit onderzoek is: 'Hoe verloopt de ontwikkeling(proces) van docententeams binnen de academie Mens en Maatschappij (AMM) van hogeschool Saxion die in ontwikkeling zijn om een zelfsturend team te worden?'
Projectomschrijving	Leidinggevende wil weten hoe het docententeam ervoor staat met betrekking tot concept zelfsturende teams binnen AMM. En dit in vorm van bacheloronderzoek onderzoeken.
Werkwijze	Regelmatig contact met opdrachtgever.

Middelen (bijv. financiën, overlegtijd)	Niet van toepassing
Tijdsfasering (start-, loop- eindtijd) Let op: dit mag maximaal zeven maanden in totaal beslaan.	Van november tot en met juni
Beoogde tussenproducten	Onderzoeksplan Onderzoeksplan presentatie
Producten ter beschikking	Uiteindelijke rapport wordt ter beschikking gesteld van AMM
Geheimhoudingsplicht (bijv. privacy)	Personeel aangaande informatie wordt aangehouden

OVERIGE AFSPRAKEN / CONDITIES:

Het onderzoeksplan is gelezen en geaccordeerd door de opdrachtgever.

Overige afspraken en condities, indien van toepassing, *kunnen* gemaakt worden door opdrachtgever en studenten met betrekking tot onder meer:

- de te leveren aantallen eindrapporten (en de mogelijke extra kosten daarvan) en daarmee samenhangende extra inspanningen, zoals een handzame samenvatting van de rapportage en/of persbericht;

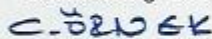
- de presentatie van de onderzoeksresultaten;
- het copyright/auteursrecht. (In de vorm van een zinsnede als: "Het auteursrecht van de eindrapportage / eindproduct berust bij");
- het al dan niet hebben van publicatierecht van een rapport voor Academie M&M dan wel de betrokken organisatie (sluit direct aan bij voorgaande punt);
- het al dan niet gemeenschappelijk dragen van de kosten van een (mogelijke) publicatie;
- door de opdrachtgever te leveren inspanningen m.b.t. bijvoorbeeld het aanleveren van materiaal en informatie of te regelen voorzieningen ten behoeve van het onderzoek;
- afspraken m.b.t. de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderzoek vanuit AMM. Dat is formeel de manager onderwijsuitvoering, die de verantwoordelijkheid delegeert aan de onderzoeksbegeleider;
- investerings- en betalingscondities: de naar verwachting vereiste financiële investering van de opdrachtgever (en eventuele bijdrage van de opdrachtnemer in de kosten), afspraken over mogelijk meerwerk en over betalingstermijnen/deelfacturen.

VOOR AKKOORD

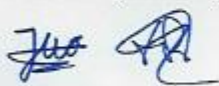
- Handtekening Eindverantwoordelijke Opleiding



- Handtekening Eindverantwoordelijke Instelling



- Handtekening Student(en)



Datum en Plaats

14 maart 2016 , Enschede

Bijlage 2: Model resultaatverantwoordelijke onderwijsteams

Resultaatgebied	Taken / werkzaamheden	Prestatie Indicatoren /instrumenten
1 Planning en uitvoering van Onderwijs	- Onderwijsuitvoering , het verzorgen van vaardigheid, werk- en hoorcolleges (lessen kernkwalificatie 1 t/m 9) - Uitvoeren van toetsing & assessment en registreren van beoordelingen - Contact docentschap, begeleiding bij praktijkleren <i>Uitvoering en beoordeling eindgesprekken</i>	Tijdig (volgens planning) aanleveren van ODB en rooster informatie; % roosterwijzingen; % lesuitval; % sluit met succes de toetsing af; % studenten dat tevreden is/ de lessen positief beoordeelt % Stage contracten die tijdig zijn aangeleverd
2 Student gerichte activiteiten	- Studieloopbegeleiding / studie coaching (incl. BSA) <i>Uitvoering van voorlichting en intakegesprekken</i>	- Aanleveren van rendement prognoses per klas - BASis info; percentage koplopers en peloton % BSA en behaalde propedeuse en getuigschriften binnen de gestelde norm
3 Onderwijs organisatie	- Logistiek en planning mbt onderwijs en werkverdeling (ODB en taakbelasting) - Onderwijs en ICT (vullen leeromgeving, Blackboard) - Kwaliteitszorg, uitvoeren van P&C cyclus mbt onderwijsuitvoering; leerpakkevaluaties met input naar vakgroepen; student evaluatie met input voor tevredenheid / beoordeling van docent en onderwijs organisatie)	- ODB en taakbelasting info tijdig op orde (aanleveren gegevensbeheer) - onderwijsomgeving op orde - Uitvoering studentevaluaties Responsafpraak? - Input voor eigen werkplan en (nieuwe)resultaatafspraken - Naast input voor beleidsondersteunende commissies
4 Werken als RV Team	- Opstellen van een team werkplan - Evenwichtige taak -en werkverdeling - Gesprekscyclus; plan en voortgangsbespreking in het team als input voor beoordelingsgesprek met de leidinggevende - Teamontwikkeling en deskundigheidsbevordering	- Format met resultaatgebieden en resultaatafspraken - Taakbelasting info is op orde - Score 3 (of 4)T-Monitor Gesprekscyclus formulier - Werkplan

Bijlage 3: Observatieschema

1. Complete teamtaak

Uitspraken en handelingen met betrekking tot de taken en activiteiten van het team. Hoe hoger de samenhang van activiteiten, hoe completer het takenpakket.

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op de teamtaak

2. Onderlinge afhankelijkheid

Uitspraken en handelingen met betrekking tot de taken en de verhouding tussen collega's. Hoe hoger de afhankelijkheid hoe meer het functioneren van het team wordt bevorderd.

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op onderlinge afhankelijkheid van teamleden

3. Teamomvang

Uitspraken en handelingen met betrekking tot de grootte van een team. Teamgrootte tussen min. 4 en max. 20 personen zorgt voor snelle en goede beslissingen

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op de omvang van het team

4. Voldoende regelmogelijkheden

Uitspraken en handelingen met betrekking tot verantwoordelijkheden, bemoeienis van het management en de beslissingsbevoegdheid. Het team beschikt over genoeg middelen om de teamzaak zelfstandig uit te voeren.

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op de regelmogelijkheden en bevoegdheden van het team

5. Interne/externe coördinatie

Uitspraken en handelingen met betrekking tot afspraken binnen het team en het verloop van de coördinatie buiten het team. Er is een goede wisselwerking binnen het team als met de rest van de organisatie.

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op de afstemming binnen het team en met de omgeving

6. Brede inzetbaarheid

Uitspraken en handelingen met betrekking tot activiteiten binnen en buiten het team. Hoe ruimer de inzetbaarheid is van de teamleden hoe beperkter de kwetsbaarheid van het team

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op de inzetbaarheid van de teamleden

7. Middelen

Uitspraken en handelingen met betrekking tot de interactie, werkplek(ken) en middelen die aanwezig zijn om het werk uit te voeren. De werkplek en onderlinge interactie draagt bij aan het uitvoeren van de werkzaamheden

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op middelen en informatie binnen het team en de ruimtelijke indeling hiervan

8. Beheers- en stuursystemen

De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Zo moeten het planningssysteem, de kwaliteitsprocedures en de budgetteringsmethodiek de groep voldoende speelruimte bieden om zijn taak te realiseren.

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op minimale specificatie van beheer- en beheerssystemen

9. Beloningssystemen

Uitspraken en handelingen met betrekking tot beloningen m.b.t. individuele en teamprestaties.
De teamleden worden zo uitgedaagd om bijdrage te leveren aan het groepsproces.

Bijeenkomst	Fragment	Gedrag dat betrekking heeft op de beloningssystemen binnen het team

10. Verloop ont. ZST

Bijeenkomst	Fragment	Uitspraken/handelingen die betrekking hebben op het verloop van de ontwikkeling van zelfsturende teams binnen AMM

Bijlage 4: Vragenlijst interviews

Inleiding

Welkom, fijn dat je mee wilt werken met dit onderzoek. Ik zal vandaag het interview afnemen en tim/jet zal mee denken, notities maken en eventueel vragen stellen. Voordat we beginnen met het interview wil ik je eerst even op de hoogte brengen van een aantal zaken.

De doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van zelfsturende docententeams binnen de Academie Mens en Maatschappij van Saxion.

Door middel van deze interviews willen wij informatie verkrijgen over hoe het management en de docenten de ontwikkeling van zelfsturende teams binnen AMM zien en beleven.

Het interview zou ongeveer 45 minuten duren. We willen dit gesprek graag opnemen zodat we de data later goed kunnen verwerken. Ga je hiermee akkoord?

Alle data wordt geanonimiseerd. En als we uitspraken met naam willen vermelden zullen we eerst toestemming vragen.

Heb je nu al vragen?

1. Zou je eerst eens kunnen vertellen wie je bent en wat je doet binnen Saxion? Doorvragen;
 - a. wat doe je van dag tot dag?
 - b. wat is jou rol met betrekking tot zelfsturend teams?
2. Wat houdt volgens jou een zelfsturend team in?
 - a. waar denk je dat het team aan moet voldoen?
 - b. Welke randvoorwaarden zijn er voor een zelfsturend team?
 - De definitie die wij in ons onderzoek voor zelfsturende teams gebruiken is:
“Een vaste groep van medewerkers (maximaal 12-15) die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten (van Amelsvoort & Scholtes, 1994).”
3. Is er iets wat je opvalt aan deze definitie?
4. Er zijn door Amelsvoort en Scholtes in 1994 negen principes geformuleerd die belangrijke voorwaarden zijn voor het effectief functioneren van een zelfsturend team. Deze staan weergegeven op het whiteboard. Je hebt nu een paar minuten de tijd om met smiles aan te geven hoe ver jou team ontwikkeld is op deze principes.
 - a. Zou je een aantal van de principes willen toelichten?
 - b. Verder valt me op dat ... principe heel goed/ slecht gewaardeerd wordt.

5. Op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 betekent dat het docententeam geheel zelfsturend is, en 0 betekent dat het docententeam totaal niet zelfsturend is. Waar zou je zeggen dat het docententeam nu staat?
 - a. En waar stond het team een jaar geleden?
 - b. Als je naar de negen principes kijkt wat is er dan veranderd het afgelopen jaar?
6. Ik ga je een nogal vreemde vraag stellen. Na ons gesprek ga je terug naar je werk en je zult voor de rest van de dag doen wat je gewoonlijk doet zoals voor de kinderen zorgen, koken, eten, televisie kijken, de kinderen in bad doen, enzovoort. Het zal dan tijd worden om te gaan slapen. Iedereen in het gezin is rustig en jij bent vredig aan het slapen. In het midden van de nacht gebeurt er een wonder. De docententeams zijn in één keer volledig zelfsturend geworden. Wat zouden , als je morgenochtend opstaat, de verschillen kunnen zijn dat je zal doen zeggen “woow! Er moet iets gebeurd zijn?”
 - a. Wat zou je nog meer opvallen, als je kijkt naar de principes?
 - b. Wat is er voor nodig om naar deze situatie toe te werken?

Verdiepende vragen 9 principes:

1. Complete teamtaak
 - Waar zijn jullie verantwoordelijk voor als team?
 - Zijn jullie als team afhankelijk van mensen buiten jullie team?
 - Is de teamtaak afgebakend?
2. Onderlinge afhankelijkheid
 - In hoeverre zijn de teamleden van elkaar afhankelijk als het gaat om het uitvoeren van de teamtaak?
 - Zorgt die onderlinge afhankelijkheid ook voor een betere samenwerking of groepsgevoel?
3. Brede inzetbaarheid
 - Zijn teamleden voor meerdere taken binnen het team inzetbaar?
 - kunnen de taken van andere teamleden door leden van het team worden overgenomen?
 - Is het team in staat om alle voorkomende werkzaamheden met elkaar uit te voeren?
4. Teamomvang
 - Uit hoeveel personen bestaat jullie team?
 - en hoeveel daarvan hebben een vaste aanstelling?
 - Is het team klein genoeg om snel beslissingen te kunnen nemen?
 - En is het groot genoeg om een compleet proces uit te voeren?
 - Is het team klein genoeg om zicht te hebben op ieders bijdrage aan de bereikte doelstellingen?
5. Voldoende regelmogelijkheden
 - kan je zelf het proces plannen
 - Heb je invloed op het bewaken, handhaven en verbeteren van teamprestaties?
 - Hoe worden beslissingen genomen? in overleg, zelfstandig of heeft het team een adviserende rol of geen invloed.
6. Interne/externe coördinatie
 - Is er ook een teamcoördinator binnen jullie team?
 - De rol van teamcoördinator kan vergeleken worden met die van een aanvoerder in een sportteam. Hij is niet de baas maar een van de spelers.
 - Hoe word de afstemming binnen het team geregeld?
 - Hoe worden zaken gecoördineerd en informatie gedeeld?
 - Welke aanspreekpunten zijn er binnen het team en voor welke onderwerpen?
Kan je een concreet voorbeeld geven?
 - Stel dat er iemand uit het team ziek is, kunnen de taken van deze persoon dan opgevangen worden door het team?

7. Middelen

- Beschikken jullie over eigen middelen? voldoende / juiste middelen om de team-taak goed uit te voeren.
 - Bijvoorbeeld een eigen herkenbare ruimte

8. Beheers en bestuurssystemen

- Sluiten de systemen zoals, planningssystemen kwaliteitsprocedures en budgetteringsmethodieken aan bij het werken met zelfsturende teams?

9. Beloningssystemen

- Op welke manier wordt u beloond binnen het team?
- Individueel, als groep of dmv toelagen?
 - Vindt u dit een goede manier?