

# Kennis delen voor meer zelfsturing

De invloed van kennisdeling op de mate van zelfsturing.



Auteur: Jenneke Lammers

Studentnummer: S1050506

Afstudeerbegeleider: Prof. Dr. P. van Amelsvoort

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. B.V. Tjemkes



**Dulon**  
COLLEGE

# Voorwoord

---

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van mijn onderzoek naar de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van zelfsturende teams. Met dit onderzoek rond ik mijn Masteropleiding Bedrijfskunde af aan Radboud Management Academy als onderdeel van de Radboud Universiteit in Nijmegen. Het vertrekpunt van dit onderzoek was mijn fascinatie voor zelfsturende teams. Zelfsturende teams combineren met de kerntaak van het onderwijs ‘kennisdeling’ maakte het compleet. Studenten opleiden tot goed gekwalificeerde beroepsbeoefenaars staat centraal bij het Dulon College. Dulon College is een organisatie met medewerkers waar bevlogenheid en betrokkenheid van af spat. Met deze organisatie als basis, waar ik zelf onderdeel van mag zijn, was deze thesis een fantastische ontdekkingsreis.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die me geholpen hebben bij het voltooien van deze Masterthesis. Ten eerste wil ik een woord van dank uitspreken aan mijn afstudeerbegeleider, Pierre van Amelsvoort. Gedurende het proces heeft hij me altijd waardevolle feedback gegeven waarmee ik verdere stappen in mijn thesis kon zetten. Ook op persoonlijk vlak was een geruststelling af en toe nodig om goede richting te geven aan deze thesis. Ik wil graag de collega's van de teams Zorg, VAVO en S&B bedanken voor de volledige openheid en enthousiasme waarmee ze mee wilde werken aan deze reis. De welwillendheid en rijke informatiedeling was erg waardevol voor mij.

Daarnaast wil ik ook mijn leidinggevende bedanken voor de mogelijkheid om de Masterthesis te kunnen afronden. Het vertrouwen geven dat ik dit tot een goed einde kon brengen heeft daarbij zeker geholpen. Daarnaast ben ik dankbaar voor de steun en belangstelling die mijn familie, collega's, vrienden en studiegenoten hebben gegeven tijdens deze zes maanden. Als laatste extra aandacht naar mijn gezin. Ik wil mijn man en kinderen bedanken voor het geduld dat ze met mij hebben gehad deze periode. Het is fijn om mensen om je heen te hebben die je steunen en de ruimte geven.

Ik wens u veel leesplezier.

Jenneke Lammers

December 2021

## Samenvatting

---

Onderwijsteams in het MBO krijgen te maken met een flinke uitdaging. Het onderwijs zal innovatiever en meer hybride worden om in te kunnen spelen op de eisen van het bedrijfsleven en de behoeften van een gevarieerde studentenpopulatie (Engelshoven & Heerts, 2018). Gezien deze uitdaging staat het Dulon College voor een belangrijke opgave. Aansluiten bij de arbeidsmarkt van de toekomst door vernieuwing van het onderwijs (Kwaliteitsagenda, 2019) betekent op de hoogte zijn van deze ontwikkelingen (COG, 2019). Medewerkers werken continu aan de ontwikkeling van hun vakmanschap binnen een team. Om te kunnen ontwikkelen liggen er veel kansen in het benutten van kennis van de medewerkers met behulp van kennisdeling (COG, 2020). Deze kennisdeling kan bijdragen aan het zelfbewustzijn en de zelfsturing van teams (Snoek, 2017). Zelfsturing van teams in een organisatie met een besturingsfilosofie “Andersom organiseren” (Schinkel & Schönningh, 2015) waarin organiserend vermogen van het team en houding en gedrag van het team een grote rol speelt.

In deze thesis wordt aandacht besteed (de vraag van het onderzoek) hoe kennisdeling de zelfsturing van de (onderwijs)teams kan beïnvloeden. De kernbegrippen ‘kennisdeling’ en ‘zelfsturing van teams’ vormen de basis van het literatuuronderzoek. Er wordt gekeken wat de kernbegrippen betekenen en hoe deze kernbegrippen in organisaties vertaald worden. Het effect van kennisdeling op de zelfsturing van teams staat centraal. Hierin is kennisdeling de onafhankelijke variabele en zelfsturing de afhankelijke variabele. Dit veronderstelt dat wanneer er een verandering plaats vindt binnen de kennisdeling (oorzaak) dit invloed heeft op de zelfsturing (gevolg). Het literatuuronderzoek laat zien dat kennisdeling inderdaad bijdraagt aan de mate van de zelfsturing van teams. Het delen van kennis vergroot de prestaties van bedrijven (Yeşil et al., 2013) en het delen van expertise is een essentieel groepsproces voor teameffectiviteit (Staples & Webster, 2008). De teameffectiviteit (Buljac & van Wijngaarden, 2009) is te vergelijken met de fasen van het fasenmodel (van Amelsvoort et al., 2003) die de mate van zelfsturing in teams beschrijft. Dit bevestigt dat kennisdeling de zelfsturing van teams beïnvloedt.

Vervolgens wordt in dit praktijkgericht onderzoek een diagnose gesteld van de feitelijke situatie van kennisdeling in de teams. De teams Zorg, Voortgezet algemeen volwassenonderwijs (VAVO) en Sport en Bewegen (S&B) van het Dulon College worden meegenomen in deze diepgaande benadering met een kleinschalige aanpak. Door middel van bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2016) wordt diepgang verkregen. Via de casestudy wordt feitelijke situatie beschreven. Deze feitelijke situatie bevestigt de theorie en toont aan dat kennisdeling bijdraagt aan de zelfsturing van teams. Bij team Zorg heeft de kennisdeling invloed op de dimensies ‘vakmanschap en professionaliteit’, ‘organiserend vermogen’ en ‘vermogen om samen te werken’. Bij team VAVO heeft kennisdeling invloed op ‘vermogen om samen te werken’ en bij team S&B heeft kennisdeling invloed op ‘vakmanschap en professionaliteit’, ‘organiserend vermogen’ en ‘resultaatgerichtheid’.

Als we de feitelijke situatie vergelijken met gewenste situatie (*gap-analysis*) zien we dat bij de teams Zorg, VAVO en Sport & Bewegen de kennisdeling niet op alle dimensies van zelfsturing (vakmanschap en professionaliteit, 'organiserend vermogen', 'vermogen om samen te werken' en 'resultaatgerichtheid') invloed heeft. Alle drie de teams delen op (in)formele wijze kennis. De groepsgrootte en het grote verloop van het team Zorg en de 'kleine banen' bij VAVO hebben een negatieve invloed op deze kennisdeling, doordat er minder veiligheid en betrokkenheid wordt gevoeld.

Als we kijken naar de aanbevelingen kan de directie d.m.v. het faciliteren (tijd en omgeving) en aanmoedigen de kennisdeling bevorderen wat weer invloed heeft op de zelfsturing van de teams. Daarnaast kan de directie overwegen of het opsplitsen van team Zorg en het 'vergroten' van banen bij VAVO tot een mogelijkheden behoort. Ook is het verstandig om de kennisdeling van buiten een team naar binnen te halen en andersom om de zelfsturing van een team te vergroten. Een voorbeeld hiervan is om leden van het adviesteam onderdeel te laten zijn van een operationeel team. Het team Zorg zelf kan overwegen om de rollen beter te verdelen ter bevordering van de kennisdeling en helderheid in afspraken/procedures genereren ter bevordering van de zelfsturing van de subteams. Het team VAVO kan het verdelen van taken en rollen en het invoeren van ontwikkelgesprekken in het team in overwegen nemen ter bevordering van de kennisdeling.

Afsluitend plaatsen we een kritische reflectie door te zeggen dat nader onderzoek naar de aard van kennisdeling en op welke dimensies die kennisdeling invloed heeft zinvol is, naast ook onderzoek naar andere variabelen ter bevordering van zelfsturing.

# Inhoudsopgave

---

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	2
1. Inleiding .....	6
1.1 Aanleiding .....	6
1.2 Projectkader .....	6
1.3 Doelstelling .....	8
1.4 Onderzoeksmodel .....	8
1.4.1 Onderzoeksubjecten .....	8
1.4.2 Aard van onderzoeksmodel .....	9
1.4.3 Verwoording schematische weergave .....	9
1.5 Vraagstelling .....	9
2. Theoretisch kader .....	11
2.1 Globaal conceptueel model .....	11
2.2 Afhankelijke variabele ‘zelfsturing van teams’ .....	11
2.3 Onafhankelijke variabele ‘kennisdeling in teams’ .....	16
2.4 Invloed van kennisdeling in teams op zelfsturing van teams .....	18
2.5 Definitief conceptueel model .....	19
2.6 Gewenste situatie .....	20
3. Methodologie .....	22
3.1 Inleiding .....	22
3.2 Casus .....	22
3.3 Onderzoeksstrategie .....	22
3.4 Data verzameling .....	23
3.5 Operationele definities .....	23
3.6 Data analyse .....	26
3.7 Verantwoording .....	26
4. Resultaten .....	28
4.1 Inleiding .....	28
4.2 Feitelijke situatie .....	28
5. Conclusies en aanbevelingen .....	37
5.1 Inleiding .....	37
5.2 Diagnose .....	37
5.3 Conclusie .....	37
5.4 Aanbevelingen .....	40
5.3 Kritische reflectie .....	41
Literatuurlijst .....	43
Bijlagen .....	46

Bijlage I Interview guide .....	46
Bijlage II Observatie guide.....	49

# 1. Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

*“De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit. Hoogwaardig en eigentijds onderwijs is kansen zien en hierop inspelen. Dat betekent dat we niet alleen de veranderingen in beeld willen hebben en bij willen blijven, maar vooral voorop moeten lopen. Innoveren is noodzakelijk”* (COG, 2019, p.8). Deze noodzakelijke gedachte zal niet alleen bij Stichting Christelijke Onderwijs Groep (COG) verwerkt zijn in de strategische doelstelling. In het Bestuursakkoord mbo wordt gesproken over de uitdaging en de noodzaak van het onderwijs om innovatiever en meer hybride te worden, om in te kunnen spelen op de eisen van het bedrijfsleven en de behoefte van een gevarieerde studentenpopulatie (Engelshoven & Heerts, 2018). Om aan te sluiten bij de arbeidsmarkt van de toekomst is vernieuwing van het onderwijs een belangrijke opgave (Kwaliteitsagenda, 2019). Om op de hoogte te zijn van deze ontwikkelingen werken medewerkers continu aan de ontwikkeling van hun vakmanschap binnen een team, zo zijn de medewerkers vakbekwaam, ervaren en deskundig (COG, 2019). Om te kunnen verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen liggen er veel kansen in het benutten van kennis en talenten van de medewerkers met behulp van kennisdeling en informeel leren (COG, 2020).

Dit hoofdstuk beschrijft het probleem wat COG – Locatie Dulon College ervaart met betrekking tot kennisdeling die moet bijdragen aan de taakvolwassenheid van de teams. Aan de hand van een organisatiebeschrijving wordt de probleemstelling gedefinieerd. Hierbij wordt de aanleiding en de relevantie van het probleem nader beschreven. We nemen de lezer mee in de doelstelling van het onderzoek en het daarbij horende onderzoeksmodel om van daaruit de juiste vraagstelling te kunnen formuleren.

## 1.2 Projectkader

COG – Locatie Dulon College, staat voor Duurzaam Leren en Ontwikkelen binnen een MBO onderwijsinstelling. De afkorting MBO staat voor middelbaar beroepsonderwijs en leidt studenten op tot goed gekwalificeerde beroepsbeoefenaars. Dulon College is gevestigd in Ede en telt momenteel 3000 studenten. Dulon College als onderdeel van het COG, met de besturingsfilosofie ‘Andersom Organiseren’ (Schinkel & Schöningh, 2015), heeft de basiskwaliteit op orde en het bestuur heeft voldoende zicht en sturing op de kwaliteit van het onderwijs. Op het gebied van studiesucces<sup>1</sup> scoort ROC A12, waarvan Dulon College een onderdeel is onder het landelijke gemiddelde. Een van de factoren die daarbij een rol spelen zijn de mate van de taakvolwassenheid van de teams (Kwaliteitsagenda, 2019). De organisatie heeft het begrip taakvolwassenheid opgesplitst in twee verschillende betekenissen; organiserend vermogen van het team en houding en gedrag van het team. De mate waarin een team een werkende structuur heeft en hierover zelf de coördinatie kan voeren wordt de taakvolwassenheid in organiserend vermogen genoemd (Schinkel & Schöningh, 2015). Te denken valt hierbij aan bijvoorbeeld het hebben van een duidelijke rolverdeling met

---

<sup>1</sup> Studiesucces; onderwijsresultaten aan de hand van jaarresultaat (het aandeel gediplomeerden in een opbrengstjaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingsverlaters in hetzelfde opbrengstjaar), startersresultaat (aandeel nieuwe starters dat in een instelling blijft of uitstroomt met een diploma van deze instelling, uitstroomt zonder diploma tellen niet mee) en diplomaresultaat (aandeel deelnemers dat een instelling verlaat met een diploma).

een gedragen vorm van sturing die effectief is en het hebben van een effectieve overlegstructuur. Belangrijk daarbij is dat het team een visie en een plan heeft van waaruit gewerkt wordt (Schinkel & Schöningh, 2015). In de interne samenwerking zie je voornamelijk de taakvolwassenheid in houding en gedrag terug (Schinkel & Schöningh, 2015). Een cultuur waarin men elkaar kan aanspreken op (on)gewenst gedrag, het vermogen en de bereidheid om wendbaar te handelen en het streven naar individuele en collectieve ontwikkeling zijn hier voorbeelden van. De tweedeling ‘organiserend vermogen’ en ‘houding en gedrag’ bestaat grof weg uit ‘kunnen en doen’ en ‘willen en doen’ (Schinkel & Schöningh, 2015). De definitie van taakvolwassenheid van teams kan men in de literatuur vergelijken met de definitie die gebruikt wordt met de beschrijving van zelfsturende teams. Een zelfsturend team is *“een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne en externe klant geleverd worden. 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 op ondersteunende diensten”* (van Amelsvoort et al., 2003, p.9). De drie belangrijke kenmerken van de definitie van zelfsturende teams; gezamenlijke verantwoordelijkheid, zelfsturing en resultaatgerichtheid (van Amelsvoort et al., 2003) zijn te omvatten in het organiserend vermogen en houding en gedrag van het team (Schinkel & Schöningh, 2015). Door deze grote mate van vergelijkbaarheid en de toepasbaarheid in de literatuur spreken we verder in dit onderzoek over zelfsturing of zelfsturende teams in plaats van taakvolwassenheid of taakvolwassen teams.

Zelfsturende teams die hun onderwijsprogramma baseren op een duidelijk onderwijsconcept en een duidelijke onderwijsvisie halen betere prestaties op het gebied van studiesucces (Kwaliteitsagenda, 2019). De zelfsturing van de teams loopt binnen ROC A12 sterk uiteen, van hoog scorende teams tot teams zonder een professionele dialoog (Kwaliteitsagenda, 2019). In de Kwaliteitsagenda (2019) wordt er beschreven dat er een opgave ligt voor het doorontwikkelen van de zelfsturing van de teams. Het faciliteren van deze opgave zijn, naast een reorganisatie van de ondersteuning van de teams, initiatieven om kennisdeling en leren van elkaar te stimuleren (Kwaliteitsagenda, 2019). Het faciliteren vindt plaats door scholing en initiatieven op team- en locatieniveau zoals leernetwerken, intervisie en themabijeenkomsten. Deze mogelijkheden en initiatieven moeten meehelpen in het halen van de ambities en het verbeteren in de kwaliteit van het onderwijs (Kwaliteitsagenda, 2019).

Kennisdeling en leren zou vanuit een intrinsieke motivatie van het individu of zelfs uit het team moeten ontstaan om als bevlogen en betrokken medewerker te willen bijdragen aan innovatief en kwalitatief goed onderwijs (COG, 2020). Dit is echter niet het geval. Tot op heden wordt er, volgens de directie van het Dulon College, binnen de organisatie in de teams te weinig kennis gedeeld en geleerd. Ondanks het initiatief van themabijeenkomsten vindt de directie de kennisdeling en de opbrengst van leren binnen en tussen de teams niet optimaal. Formeel geleerde kennis wordt op kleine schaal informeel gedeeld binnen de teams, maar bijna niet tussen de teams of locaties. Er komen weinig initiatieven van kennisdeling tot stand en bereiken slechts een beperkte groep binnen de organisatie.



Kennisdeling is een middel om persoonlijke competenties te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan kennisontwikkeling van de onderwijspraktijk (Ritzen, 2005). Kennisdeling als vervolg op individuele scholingsactiviteiten kan bijdragen aan het zelfbewustzijn en de zelfsturing van teams (Snoek, 2017). Er wordt volgens de directie van het Dulon College binnen de teams te weinig kennis gedeeld ter bevordering van deze zelfsturing. Zelfsturing door kennisdeling is nodig voor het halen van de ambities en het verbeteren van kwaliteit van het onderwijs (Kwaliteitsagenda, 2019).

### 1.3 Doelstelling

In de vorige paragraaf is het probleem van kennisdeling van het Dulon College beschreven en mogelijke oorzaken geanalyseerd. Vervolgens heeft dit geresulteerd in een probleemstelling. In deze paragraaf wordt op grond van deze probleemstelling het doel van het onderzoek beschreven. Na de formulering van het doel is tevens de externe en interne doelstelling van het onderzoek vastgesteld.

*Het doel van het onderzoek is om advies te geven aan de directie van het Dulon College over het beleid met betrekking tot het bevorderen van zelfsturing door inzicht te geven in de verschillen en overeenkomsten tussen de bestaande en gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van de zelfsturende teams.*

### 1.4 Onderzoeksmodel

In de vorige paragraaf is de doelstelling geformuleerd. In deze paragraaf worden de onderzoeksobjecten vastgesteld en wordt de aard van het conceptueel model vast gesteld. Met behulp van een schematische weergave worden de stappen van het onderzoek in beeld gebracht en nader toegelicht.

#### 1.4.1 Onderzoeksobjecten

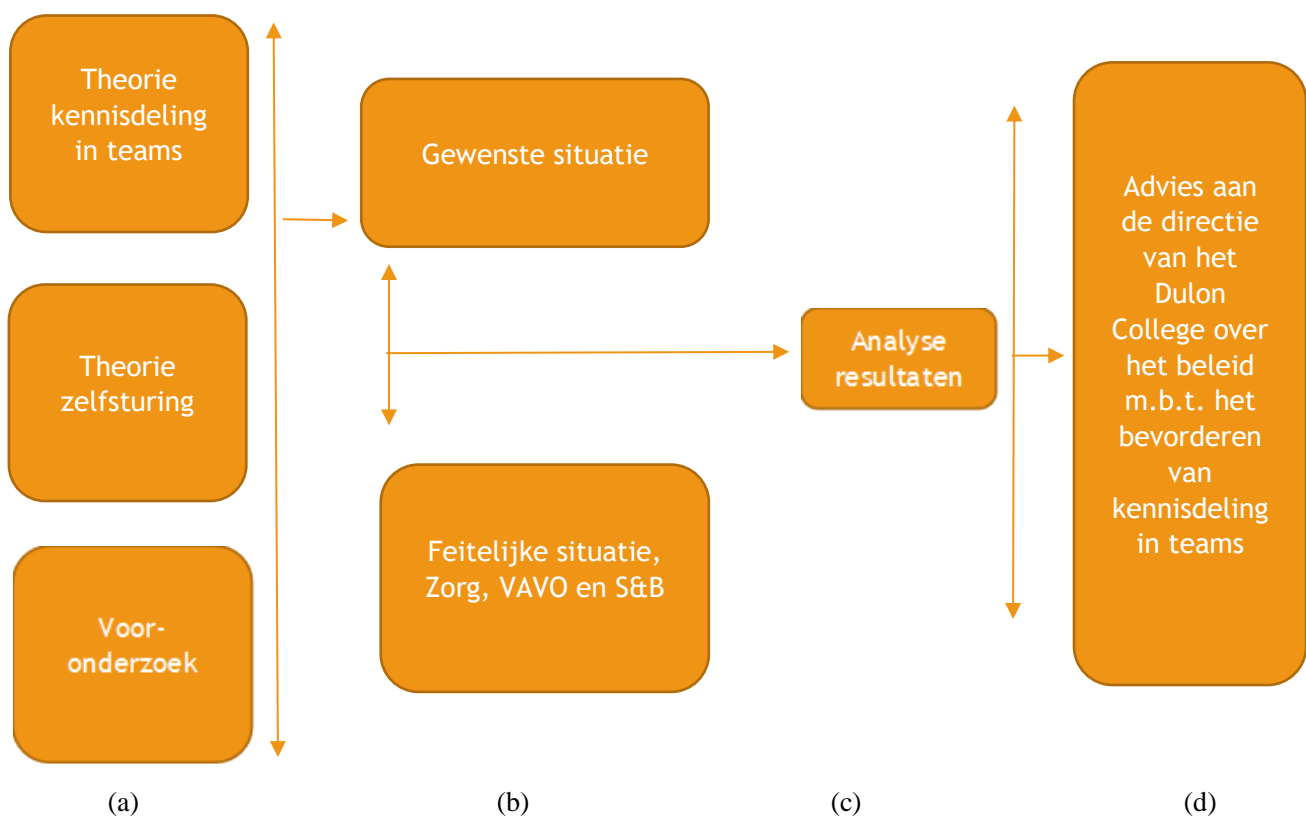
Om de onderzoeksobjecten te kunnen bepalen kijken we naar de bestaande situatie. Welke invloed heeft kennisdeling in de teams nu op de zelfsturing van de teams in de organisatie. Om naar de invloed te kunnen kijken moeten we weten wat de kernbegrippen betekenen om vervolgens te kunnen kijken hoe deze kernbegrippen in de organisatie vertaald worden. De onderzoeksobjecten zijn de onderwijsteams binnen het Dulon College. Zorg, Welzijn, Sport en Bewegen (S&B), Handel en Commerciële Dienstverlening (H&CD), Business en Support (B&S), Entree, Voortgezet algemeen volwassenonderwijs (VAVO), Defensie en Veiligheid zijn de onderwijsteams binnen het Dulon College. Dulon College is te groot om in het geheel tot object van onderzoek te nemen, daarom beperk ik me in dit onderzoek tot de volgende afdelingen: Zorg, VAVO en S&B. De keuze voor het team Zorg is omdat dit team bestaat uit 50 medewerkers. Door het onderzoeken van dit team onderzoek je een groot deel van de populatie van het Dulon College en tevens is het interessant om te onderzoeken hoe de kennisdeling verloopt in een team met veel leden. Vijftig is een opvallend groot aantal teamleden om mee te werken als zelfsturend team. Een teamgrootte tot twaalf personen blijkt optimaal voor het functioneren te zijn (van Amelsvoort et al., 2003). De keuze voor het team VAVO is gekozen, omdat in het team VAVO bijna alleen maar teamleden werken die enkel in één discipline doceren. Dit is een verschil met andere teams (MBO) waarbij veel medewerkers meerdere vakken op hun jaartaak hebben staan. Als laatste is de keuze van S&B. De taakvolwassenheid van dit team is hoog volgens de directie van het Dulon College. De directie haalt dit uit de taakvolwassenheidsmonitor, die in de

organisatie is afgenomen. Alle teams werken allen met dezelfde besturingsfilosofie van de organisatie en hebben beschikking over dezelfde systemen en ondersteuning van de organisatie.

#### 1.4.2 Aard van onderzoeksmodel

De aard van onderzoeksoptiek is een *gap analysis*. Het diagnostisch praktijkgericht onderzoek probeert inzicht te verschaffen in de achtergronden, oorzaken en de samenhang daartussen, met betrekking tot kennisdeling in teams in de huidige situatie en dit te vergelijken met de gewenste situatie.

Bij het ontwikkelen van het conceptueel model wordt er gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Aan de hand van de kernbegrippen worden de theoretische kaders vastgesteld en kunnen we dit schematisch weergeven in het onderzoeksmodel.



Figuur 1.1 Schematische weergave van het onderzoeksmodel

#### 1.4.3 Verwoording schematische weergave

(a) Een analyse van kennisdeling in teams, zelfsturing en vooronderzoek levert een verzameling van aandachtspunten op in relatie tot de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van teams (b) waarmee de feitelijke situatie, van drie teams van het Dulon College, in kaart wordt gebracht. Een vergelijking van (c) deze analysesresultaten resulteert in (d) een advies richting de directie van het Dulon College met betrekking tot het bevorderen van kennisdeling in teams.

### 1.5 Vraagstelling

In het onderzoeksmodel (figuur 1.1) is op een schematische manier weergegeven welke stappen gezet moeten worden om de doelstelling te realiseren. In deze paragraaf worden aan de hand van dit onderzoeksmodel de

vragen geformuleerd die antwoord geven op de doelstelling. Er wordt onderscheid gemaakt tussen theoretische, empirische en analytische deelvragen.

#### *Theoretische deelvragen*

1. Wat is er vanuit de theorie en een vooronderzoek bekend over de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van teams?
  - a. Wat verstaan we in dit onderzoek onder kennisdeling binnen teams?
  - b. Wat verstaan we in dit onderzoek onder zelfsturende teams?
  - c. Wat is er vanuit de theorie en een vooronderzoek bekend over de invloed van kennisdeling op zelfsturing van zelfsturende teams?
  - d. Wat verstaan we in dit onderzoek onder de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van team Zorg, VAVO en S&B van het Dulon College?

#### *Empirische deelvragen*

2. Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing binnen de afdelingen Zorg, VAVO en S&B van het Dulon College?
  - a. Wat is de feitelijke situatie van kennisdeling binnen team Zorg, VAVO en S&B?
  - b. Wat is de feitelijke situatie van de zelfsturing van de teams Zorg, VAVO en S&B?
  - c. Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de beïnvloeding van kennisdeling op de zelfsturing van de teams Zorg, VAVO en S&B?

#### *Analytische deelvragen*

3. Wat zijn de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de feitelijke en gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing binnen Zorg, VAVO en S&B van het Dulon College? (*is gap-analyse*)
4. Wat zijn de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de drie *gaps* binnen de teams Zorg, VAVO en S&B van het Dulon College?

## 2. Theoretisch kader

---

### 2.1 Globaal conceptueel model

Om te starten met literatuuronderzoek is het van essentieel belang om de kernbegrippen vanuit de centrale vraagstelling vast te stellen. In dit onderzoek kunnen de volgende kernbegrippen gedefinieerd worden: kennisdeling in teams en zelfsturing van teams. Het effect van kennisdeling op de zelfsturing staat centraal. Hierin is kennisdeling de onafhankelijke variabele en zelfsturing de afhankelijke variabele. Dit veronderstelt dat wanneer er een verandering plaats vindt binnen de kennisdeling (oorzaak) dit invloed heeft op de zelfsturing (gevolg).



*Figuur 2.1 Onafhankelijke en afhankelijke variabele*

### 2.2 Afhankelijke variabele ‘zelfsturing van teams’

Voor variabele ‘zelfsturing van zelfsturende teams’ en de mate van zelfsturing moeten we eerst het begrip zelfsturende teams nader toelichten. Wat betekent het begrip ‘zelfsturende teams’? Zelfsturende teams zijn onderdeel van een organisatieconcept, waarbij een team verantwoordelijk is voor een relatief ‘complete taak’ (Tjepkema, 2003). De basis van de zelfsturende teams ligt in de sociotechniek. De sociotechniek stelt, als bedrijfskundige stroming, het verband tussen enerzijds arbeidsverdeling en anderzijds de productiviteit van de organisatie en de kwaliteit van het werk centraal (van Amelsvoort, 2003). De sociotechniek heeft kritiek op het bureaucratisch organisatieconcept waarbij maximale segmentatie van het werkproces en het steunen op uitgebreide controlemechanismen een grote rol speelt. In het bureaucratische organisatieconcept is een structuur gebaseerd op maximale arbeidsdeling en in het verlengde daarvan maximale regelgeving. (Kuipers et al. 2018). Kuipers et al. (2018, p152) beschrijven drie principes die bij de klassieke gestructureerde omgeving van belang zijn:

- strikte scheiding tussen uitvoerende en regulerende functies;
- de splitsing van uitvoerende respectievelijk regelende functies in kleine, gespecialiseerde delen;
- het vastleggen van de uitvoerende en regelende activiteiten in maximaal gespecificeerde procedures

De toepassing van deze principes moet leiden tot o.a. het mechaniseren van simpele taken, lage salarissen bij geringe taakinhoud, minimale inleertijd van nieuwe (goedkope) arbeidskrachten, verhoging van efficiëntie door hoge herhalingsfrequentie op de werkplek en maximale controle over processen, werknemers, gereedschappen en materialen (Kuipers et al. 2018). Juist deze principes gaan in tegen de essentiële eisen aan een organisatie volgens de sociotechniek. Het bereiken van een hoge *kwaliteit van de organisatie*, *kwaliteit van arbeid* en *kwaliteit van de werkrelaties* wordt als onmisbaar beschouwd om het overkoepelende doel ‘productiviteit’ te bereiken. De indicatoren van hoge *kwaliteit van de organisatie* onder meer beheersing van

kwaliteit en levertijden, flexibiliteit en innovatie. De indicatoren van *kwaliteit van arbeid* zijn laag ziekte verzuim, aanvaardbare werkstress, laag verloop, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van personeel. Als laatste worden gedeelde verantwoordelijkheid, betrokkenheid en actieve deelname aan werkoverleg als indicator van *kwaliteit van werkrelaties* gezien. Het ontbreken van regelmogelijkheden en de werkstroom op de werkvloer is de belangrijkste reden waarom dit als onmisbaar wordt beschouwd (Tjepkema, 2016). Uitgebreide taakverdeling en afhankelijkheid van controle en procedures zijn gevaren voor de productiviteit (Kuipers et al. 2018). De scheiding van operationele en regulerende taken heeft een negatief effect op de *kwaliteit van de organisatie*, omdat het proces niet vrij is van storingen en onderbrekingen. Subsystemen hebben koppelingen met veel andere subsystemen. Dit zorgt voor veel risico op verstoringen in het werkproces. Er zijn mensen in de opererende kern nodig om deze verstoringen te kunnen verhelpen. Daarnaast is een negatief effect van deze versnippering dat de productie van een product of dienst plaats vindt in een lange keten van activiteiten met veel schakels. Op dezelfde wijze verloopt de beheersing van die productie en die vele schakels. Hierdoor is er geen overzicht op het gehele productieproces wat een barrière vormt voor verbeteringen. Tevens vergroot dit de organisatorische complexiteit. Als laatste vormt de grote hoeveelheid ondersteunend personeel en hun beperkte bevoegdheden om het primaire proces adequaat en tijdig te ondersteunen een negatieve invloed op de kwaliteit van de organisatie. Voor specialisten is het lastig om op afstand een proces te faciliteren. Concluderend kunnen we zeggen dat onduidelijkheid en het ontbreken van decentrale sturingsmogelijkheden het voor de organisatie moeilijk maakt om tijdig en adequaat te reageren op verstoringen, waardoor het systeem zeer gevoelig is voor verstoringen (Tjepkema, 2016). Werknemers kunnen problemen waarnemen en soms zelfs voorspellen. Het ontbreken van ruimte om oplossingen te kunnen implementeren voor deze werknemers veroorzaakt stress en (door het individuele karakter van het werk) gebrek aan samenwerking. Dit heeft negatieve invloed op de *kwaliteit van arbeid*. Daarnaast kenmerkt het ontwerp minder betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel, dit belemmert de communicatie tussen managers en werknemers en dus de *kwaliteit van de werkrelaties* (Tjepkema, 2016). Als alternatief voor het bureaucratische model neemt de Sociotechniek de werkstroom als centraal punt. Deze werkstroom wordt in logische en samenhangende delen ingedeeld. Dit proces moet kunnen worden uitgevoerd door een team of een werkgroep, die de verantwoordelijkheid voor de hele taak (integratie van controle en coördinatie en het transformatieproces) krijgt. Dit organisatie-model kent twee basis ontwerpregels; procesgerichte structuur en minimale segmentatie van het werkproces. De belangrijkste grondgedachte achter deze principes is het plaatsen van kansen voor regulering van het werkproces bij de mensen die het werk uitvoeren, de zelfsturende werkteams, in plaats van bij het management. Hierdoor groeit de betrokkenheid, vermindert de stress en neemt de algehele controle over het proces toe (Tjepkema, 2016). Er bestaan verschillende namen voor het begrip ‘zelfsturende werkteams’. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van het begrip ‘zelfsturende teams’, omdat dit de meest gebruikte term is.

### *Zelfsturing van teams*

Een zelfsturend team is “*een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen*”

*en werkmethode, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of op ondersteunende diensten” (van Amelsvoort et al., 2003, p.9).*

Hierin zitten 3 kenmerken die van Amelsvoort et al. (2003, p.9) nader toelichten:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen
- Zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als de ‘proceseigenaar’. Leidinggevenden en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door voorwaarden te scheppen
- Resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar in het resultaat, te weten een product of een dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.

Deze definitie beschrijft de ideale situatie. In de praktijk komen er veel gradaties van zelfsturing voor en wordt deze ideale situatie niet altijd bereikt (van Amelsvoort et al., 2003). Ook Tjepkema (Tjepkema, 2016) heeft een definitie beschreven aan de hand van veel voorkomende elementen:

- Een vaste groep werknemers die dagelijks samenwerken en als team verantwoordelijk zijn voor alle onderling afhankelijke activiteiten die nodig zijn om aan een interne of externe klant een goed product of goede dienst te leveren.
- Het team is tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en haar taak, op basis van een gemeenschappelijk doel.
- Het team heeft toegang tot relevante informatie, werkt met relevante competenties en andere middelen en heeft bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces.

Tjepkema (2016) licht de definitie toe aan de hand van de sleutelkenmerken, zelfsturing, teamkenmerken en organisatie aspecten.

Een team zal nooit volledig autonoom functioneren omdat het team een deel van een bredere organisatie is. Waar het om gaat is dat het team niet alleen operationele taken, maar ook management- of regeltaken oppakt. Zelfsturing als team-zelfmanagement (Smit & Pelkmans, 2021). De meest kenmerkende eigenschap van zelfsturende teams is dat het team verantwoording draagt voor het managen van zichzelf en de eigen taak (Tjepkema, 2003). De mate van zelfsturing wordt bepaald door de organisatie, gebaseerd op de aard van het werk, de organisatie, de teamleden etc. (van Amelsvoort et al., 2003). In de praktijk komt het maar zelden voor dat teams een complete dienst (of compleet product) zelf kunnen leveren, compleet onafhankelijk zijn (van Amelsvoort et al, 2003). In het geval van ROC's betekent dit idealiter dat er onderscheidt wordt gemaakt tussen strategisch beleid en operationeel beleid. Strategisch beleid wordt op centraal niveau bepaald en het operationele beleid op een zo laag mogelijk niveau gedefinieerd (Smit & Pelkmans, 2021). Onderwijskundige ontwikkelingen hebben geleid tot meer aandacht voor flexibilisering en marktgericht ondernemend onderwijs. Deze onderwijskundige ontwikkelingen vragen om een verdere professionalisering van het onderwijspersoneel. Verbreding, differentiatie, verantwoordelijkheden en samenwerking wordt verwacht in

de functies. Het werken met zelfsturende teams verruimt de speelmogelijkheden aanmerkelijk (Smit & Pelkmans, 2021). De mate van zelfstandigheid onderscheidt van Amelsvoort et al. (2003, p.39) als volgt:

- zelfstandig regelen: het team beslist zelf;
- in overleg regelen: het team komt in overleg met een externe functionaris (leiding of staf) tot een gezamenlijk besluit;
- adviseren: het team adviseert, maar de beslissing wordt door een externe functionaris genomen;
- geen invloed: het team heeft geen invloed op de beslissing.

De mate van zelfsturing komt in de praktijk via een ontwikkelproces tot stand. Het is een dynamisch gegeven waarin een team zich in de jaren tot een zelfsturend team ontwikkelt (Tjepkema, 2003). Team-autonomie als aspect van teamontwikkeling en de keuze van de organisatie m.b.t. de uiteindelijke mate van team-autonomie bepaald wat het mogelijk maakt om tot gradaties van zelfsturing te komen (Tjepkema, 2016). Bij de ontwikkeling van zelfsturende teams wordt uitgegaan van 4 dimensies, te weten: vakmanschap of professionaliteit, organiserend vermogen (regeltaken), vermogen om samen te werken en resultaatgerichtheid. Door de juiste mix van leden binnen een team beheerst een team de nodige kwaliteiten. (van Amelsvoort et al., 2003). Het verschuivende proces in: van simpel naar complex, van individueel naar gezamenlijk belang, van teambelang naar organisatiebelang en een balans tussen aandacht voor de mensen en voor de resultaten benoemt (van Amelsvoort et al., 2003) in het 'fasenmodel'. De fasen geven invulling aan de ontwikkeling van de vier dimensies. In fase 1 ligt het accent op vakvolwassenheid waarin de teamleden taken gaan rouleren zodat hun takenpakket breder wordt. In de tweede fase verschuift het accent naar het vergroten van organisatorische zelfstandigheid; de integratie van regeltaken. Daarna is het accent zelfstandig verbeteren en bewaken van de onderlinge samenwerking en in de laatste fase wordt er verwacht dat het team continu zelfstandig onderneemt (van Amelsvoort et al., 2003). Een zelfstandige taakgroep evolueert van een bundeling van individuen, via een groep en team naar een open team (Smit & Pelkmans, 2021).

De ontwikkeling van een team begint bij de voorbereidingsfase waarin de ontwerpprincipes die bedoeld zijn als richtsnoer bij het ontwerpproces (van Amelsvoort et al., 2003). Tjepkema's (2016) sleutelkenmerken; teamkenmerken en organisatorische aspecten komen hierin terug en zijn mede bepalend voor de mate van zelfsturing van het zelfsturende team.

Het sleutelkenmerk 'teamkenmerken', van een zelfsturend team verwijst naar het begrip 'team'. Tjepkema (2016) verwijst naar 2 belangrijke teameigenschappen in haar definitie: voor de teamtaak draagt het team gedeelde verantwoordelijkheid en het team werkt aan de hand van een duidelijk, gemeenschappelijk doel. Tevens wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen zelfsturende teams en teams met een tijdelijk karakter of van tijdelijke aard. Ze maakt geen onderscheid in het geven of nemen van de verantwoordelijkheid, maar legt de focus op het dragen van de verantwoordelijkheid van het team.

Als tweede sleutelkenmerk 'organisatorische aspecten' wordt verwezen naar de volgende kenmerken van min of meer vaste groep medewerkers, het leveren aan een interne- of externe klant en de randvoorwaarden die van invloed zijn op de werking van zelfsturende teams als onderdeel van een organisatie (Tjepkema,

2016). De functionele eisen van de betrokkenen en de omgeving (bijvoorbeeld studenten, toeleverende scholen, minister, beroepenveld) bepaald de taken van een zelfsturend team (Smit & Pelkmans, 2021).

Aan de hand van bovenstaande bevindingen uit de literatuur wordt er in dit onderzoek 'zelfsturing van teams' als volgt gedefinieerd: een relatief vast groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale onderwijsproces die aan de student geleverd wordt. Het team is tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor het managen van zichzelf, de taken die het uitvoert en ontwikkelt zich als team op de dimensies vakmanschap, organiseren, samenwerken en resultaat.

### *Ontwikkeling van een zelfsturend team*

Om tot een zelfsturend team te komen heeft van Amelsvoort et al. (2003) een beschrijving opgesteld hoe te ontwikkelen naar een zelfsturend team. Iedere fase kenmerkt zich door een accent en verschuift de betrokkenheid van het individu richting het team. Tevens wordt de samenhang steeds hechter (van Amelsvoort et al., 2003). In iedere fase wordt er door een team aan de vier dimensies van zelfsturing gewerkt te weten: vakmanschap of professionaliteit, organiserend vermogen, vermogen om samen te werken en resultaatgerichtheid. Pas in fase 3 wordt een team zelfsturend (van Amelsvoort et al., 2003). Ondanks dat de fasen een logische ordening geven, overlappen ze elkaar voor een deel. De grenzen van iedere fase zijn niet duidelijk aan te geven en een team kan zich in verschillende fasen tegelijk begeven (van Amelsvoort et al., 2003). Hieronder worden de verschillende fasen benoemd, met in elke fase het accent op een andere dimensie (Amelsvoort 2003, p.64).

Fase 1: Bundeling van individuen. Accent ligt op vakmanschap

Vakmanschap of professionaliteit: De kwetsbaarheid van het team verkleinen

Organiserend vermogen: Eenvoudige regeltaken in het team

Vermogen om samen te werken (regeltaken): Leiding verbetert het werkoverleg

Resultaatgerichtheid: Leiding koppelt regelmatig prestaties terug

Fase 2: De groep. Accent ligt op het organiserend vermogen.

Vakmanschap of professionaliteit: Team houdt opleidingsplan zelf bij

Organiserend vermogen: Team regelt zelfstandig en stemt direct af

Vermogen om samen te werken (regeltaken): Opstellen van teamspelregels en elkaar hierop aanspreken

Resultaatgerichtheid: Systematisch problemen analyseren en prestaties verbeteren

Fase 3: Het team. Accent ligt op het samenwerkingsvermogen

Vakmanschap of professionaliteit: Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering

Organiserend vermogen: Elkaar beoordelen en coachen op het regelen

Vermogen om samen te werken (regeltaken): Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag

Resultaatgerichtheid: Team beslist mee over doelstellingen

Fase 4: Het open team. Accent ligt op ondernemerschap

Vakmanschap of professionaliteit: Team leidt aan de hand van verandering nieuwe taken af

Organiserend vermogen: Zelfstandig afspraken maken met de omgeving



Vermogen om samen te werken (regeltaken): Conflicten met de omgeving oplossen

Resultaatgerichtheid: Team stelt doelen bij op basis van omgevingsveranderingen

Een team is zelfsturend als een team alle onderling samenhangende activiteiten, die nodig zijn om een product of een dienst, kan leveren en daar tot op zeker hoogte zelf verantwoordelijk voor is (Tjepkema, 2003).

Zelfsturing in teams kan op onderstaande manier ontleed worden in dimensies en topics. Omdat vanaf fase 3 de teams zelfsturend worden (van Amelsvoort et al, 2003), worden alleen de fasen 3 en 4 gebruikt in dit onderzoek.

Tabel 2.1 Zelfsturing in teams

Variabele	Dimensie	Topic
Zelfsturing in teams	Vakmanschap of professionaliteit	Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering (3) Team leidt a.d.h.v. verandering nieuwe taken af (4)
	Organiserend vermogen	Elkaar beoordelen en coachen op het regelen (3) Zelfstandig afspraken maken met de omgeving (4)
	Vermogen om samen te werken (regeltaken)	<i>Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag (3)*</i> Conflicten met de omgeving oplossen (4)
	Resultaatgerichtheid	Team beslist mee over doelstellingen (3) <i>Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren (4)*</i>

\*accent

Om te weten hoe kennisdeling invloed kan uitoefenen op deze zelfsturing van teams dienen we het begrip kennisdeling verder te verkennen.

### 2.3 Onafhankelijke variabele ‘kennisdeling in teams’

Aangezien het onderzoek zich richt op kennisdeling in organisaties beperken we bij de definitie ons tot de definitie van kennisdeling in organisaties.

#### *Proces van kennisdeling*

Kennisdeling is het beschikbaar stellen van kennis aan anderen binnen de organisatie. Het gaat om het proces tussen individuen waarbij een individu kennis bezit en deze weet om te zetten in een vorm die kan worden begrepen, geabsorbeerd en gebruikt door andere individuen (Ipe, 2003). In strikte zin kan kennis niet worden gedeeld, als een handelsartikel dat kan worden doorgegeven. Het is gebonden aan een wetend onderwerp. Om kennis te delen is er reconstructie nodig. Er is kennis nodig om kennis te verwerven en dus kennis te delen (Hendriks, 1999). Bij kennisdeling is er een relatie tussen tenminste twee partijen, de een die de kennis bezit en de ander die de kennis verwerft (Hendriks, 1999). De term delen impliceert het proces van presenteren van kennis dat door anderen kan worden gebruikt. De afzender geeft het eigendom van de kennis niet op, maar er wordt plaats gemaakt voor een gezamenlijke eigenaarschap van de kennis tussen de afzender

en de ontvanger (Ipe, 2003). De afzender moet de kennis, al dan niet bewust en gewillig, in een of andere vorm communiceren (hetzij door daden, spraak of schriftelijk, enz.). De ontvanger moet in staat zijn om deze uitingen van kennis waar te nemen en te begrijpen (door de handelingen na te bootsen, door te luisteren, door een boek te lezen enz.) (Hendriks, 1999).

### *Reden van kennisdeling*

Kennis wordt gedeeld als het zin, nut en reden heeft (Burg, 2005). In het tijdperk van de kenniseconomie zijn middelen en competenties cruciale factoren voor organisaties om te overleven (Wang & Wang, 2012). Kennisbronnen bepalen het concurrentievoordeel, daardoor moet kennis worden beheerd. Kennis draagt bij aan het genereren van verschillende organisatorische capaciteiten, zoals teamprestaties en innovatievermogen, wat essentieel is voor de prestaties van een organisatie (Wang & Wang, 2012). Kennis delen is belangrijk omdat het een verbinding vormt tussen het individu en de organisatie. Dit door kennis die bij het individu verblijft te verplaatsen naar het organisatieniveau, waar het wordt omgezet in economische en competitieve waarde voor de organisatie (Ipe, 2003). Daarnaast is ook het ‘mensenperspectief’, de verbindingen tussen individuen, binnen de organisatie een sleutel tot succes (Ipe 2003). Het vermogen van een organisatie om haar kennis effectief te benutten, is sterk afhankelijk van haar mensen, die de kennis daadwerkelijk creëren, delen en gebruiken (Ipe, 2003). Een individu neemt deel aan een kennisuitwisseling, ook al is er geen dwang om dit te doen, omdat de kennis wordt gebruikt bij hun dagelijkse activiteiten op het werk. De belangrijkste factoren die kennisdeling tussen individuen in de organisatie beïnvloeden zijn; de aard van de kennis, de motivatie om te delen, de kansen om het te delen en de cultuur op het werk (Ipe, 2003).

### *Aard van de kennis die gedeeld wordt.*

We kunnen een onderscheid maken in verschillende soorten kennis die kritisch van elkaar verschillen op codificeerbaarheid en mechanismen voor overdracht (Ipe, 2003) te weten: expliciete en stilzwijgende kennis. Expliciete kennis is kennis die kan worden gecommuniceerd en over gedragen in formele systemen en daarvoor makkelijk gecodificeerd worden (Hu & Randel, 2014). Stilzwijgende kennis is zeer moeilijk te verwoorden, formaliseren en communiceren (Hu & Randel, 2014). Expliciete kennis heeft daarom een natuurlijk voordeel ten opzichte van stilzwijgende kennis in termen van het vermogen om relatief gemakkelijk onder individuen te worden gedeeld (Ipe, 2003). Kennisdeling is een middel om ervaringen uit te wisselen, te reflecteren op verschillende praktijken, persoonlijke competenties te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan kennisontwikkeling van de organisatie (Ritzen, 2005). Kennis die door individuen wordt gebruikt bij het dagelijkse werk (Ipe, 2003) in het onderwijs heeft te maken met de vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische wettelijke bekwaamheden die van docenten geëist worden. De kennisdeling om deze bekwaamheden te leren, behouden en te verrijken komen terug in de operationele processen van een team. Operationele processen (van Amelsvoort, 2003) gaan in het onderwijs over het onderwijsproces (vakinhoud, didactiek, pedagogie, ontwikkelingen, bewaker van leerprocessen en team- & organisatielid). Het vormt een compleet deel van een (onderwijs) proces (van Amelsvoort, 2003), het opleiden van studenten (COG, 2019). Naast de uitvoerende processen zijn in zelfsturende teams regulerende processen, zoals

plannen en bijsturen van het proces en het oplossen van problemen (van Amelsvoort et al, 2003) waar kennis over gedeeld kan worden.

Kennisdelen gebeurt informeel en zelfsturend (impliciet en onder elkaar) of formeel en resultaat sturend (expliciet en georganiseerd) (Ritzen, 2005). Formele mogelijkheden van kennisdeling zijn onder meer trainingsprogramma's, gestructureerde werkteams en op technologie gebaseerde systemen die het delen van kennis makkelijk maken benoemd als doelgerichte leerkanalen. Informele mogelijkheden om kennis te delen zijn onder meer persoonlijke relaties en sociale netwerken die het leren en delen van kennis eenvoudiger maken, relationele leerkanalen genoemd (Ipe, 2003).

De definitie van kennisdeling die we in dit onderzoek aan de hand van de literatuur hanteren is: kennisdeling is het formeel of informeel beschikbaar stellen van expliciete of stilzwijgende kennis van een individu naar een ander individu op een wijze dat de presentatie van deze kennis door anderen begrepen en gebruikt kan worden. Kennisdeling kan op onderstaande manier ontleed worden in dimensies en topics.

*Tabel 2.2 Kennisdeling in teams*

Variabele	Dimensies	Topics
Kennisdeling in teams	Expliciete kennisdeling	Formeel en resultaat sturend Informeel en zelfsturend
	Stilzwijgende kennisdeling	

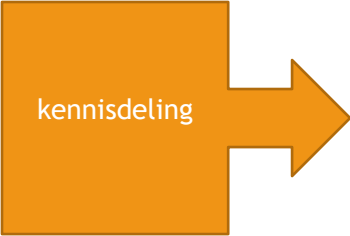
## 2.4 Invloed van kennisdeling in teams op zelfsturing van teams

Nu we beide variabelen hebben onderzocht kunnen we kijken hoe kennisdeling invloed kan hebben op de zelfsturing van teams. Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van kennisdeling op zelfsturing van zelfsturende teams?

Kennisdeling is een middel om ervaringen uit wisselen, te reflecteren, persoonlijke competenties te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan kennisontwikkeling (Ritzen, 2005). Het speelt een fundamentele rol bij het voortbrengen van nieuwe ideeën en creëren van zakelijke kansen (Xue et al., 2011) en is een cruciale hulpbron bij het bereiken van duurzame prestaties (Kader Jilani et al., 2020). Het delen van kennis vergroot het innovatievermogen en de prestaties van bedrijven (Yeşil et al., 2013). Tevens is dit nodig voor een goede besluitvorming en het opbouwen van de kennisbasis van het team. Het delen van expertise is een essentieel groepsproces voor teameffectiviteit (Staples & Webster, 2008). Teameffectiviteit geeft de opbrengst van het team aan en de mate waarin medewerkers waarnemen dat hun team effectief functioneert. Daarnaast geeft het ook de mate aan waarin een team in staat is om gezamenlijk doelen op instellingsniveau te vertalen naar teamniveau (Brouwer et al., 2013). Teameffectiviteit valt af te leiden aan een reeks min of meer meetbare resultaten, zoals bijvoorbeeld kwaliteit van het werk, de productiviteit, de mate waarin doelen gerealiseerd worden en klanttevredenheid (Buljac & van Wijngaarden, 2009). Deze factoren die ervoor zorgen dat een team effectief is, zijn door Buljac & van Wijngaarden (2009) gebundeld in vijf thema's: werkdesign, onderlinge afhankelijkheden, teamdesign, teamcontext en de processen binnen het team. De

inhoud van deze thema's hebben veel overeenkomsten met de fasen die Van Amersfoort et al (2003) in het 'fasenmodel' benoemd. De mate waarin teamleden autonoom zijn binnen hun werk, behoren bij het thema werkdesign (Buljac & van Wijngaarden, 2009) en komt overeen met het zelfstandig regelen van taken die van Amelsvoort et al. (2003) beschrijft. Het thema teamdesign oftewel evenwichtige bemensing (Buljac & van Wijngaarden, 2009) is te vergelijken met de kwetsbaarheid van het team verkleinen (van Amelsvoort et al., 2003). Afstemming die nodig is om het werk uit voeren (Buljac & van Wijngaarden, 2009) wordt bij van Amelsvoort et al. (2003) beschreven als het opstellen van teamspelregels en elkaar hierop aanspreken. Steun en waardering van de leidinggevende in het thema teamcontext (Buljac & van Wijngaarden, 2009) beschrijft van Amelsvoort et al. (2003) bijvoorbeeld in het fasenmodel als terugkoppeling van prestaties door de leidinggevende. De processen die zich binnen het team afspelen (Buljac & van Wijngaarden, 2009) is bij van Amelsvoort et al. (2003) het totale proces van fase 1: bundeling individuen naar fase 4: het open team (tabel 2.3).

Tabel 2.3 Kennisdeling beïnvloedt teameffectiviteit/fasen



Teameffectiviteit (processen binnen het team)	Fasen (van bundeling individuen naar het open team)
Werkdesign: autonoom	Zelfstandig regelen van taken
Teamdesign: evenwichtige bemensing	Kwetsbaarheid van het team verkleinen
Onderlinge afhankelijkheden: afstemming om werk uit te voeren	Opstellen van teamspelregels en elkaar hierop aanspreken
Teamcontext: steun en waardering van de leidinggevende	Terugkoppeling van prestaties door de leidinggevende

Aan de hand van bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat kennisdeling de teameffectiviteit van het team kan beïnvloeden. Deze teameffectiviteit is te meten aan de hand van de fasen van het fasenmodel met de daarbij horende accenten (van Amelsvoort et al., 2003) en bepaald de mate van zelfsturing van het zelfsturende team.

## 2.5 Definitief conceptueel model

Nu beide variabelen zijn uitgewerkt, de dimensies en topics zijn omschreven en de invloed van kennisdeling op de zelfsturing in beeld is gebracht kan het definitief conceptueel model worden opgesteld.

Kennisdeling in organisaties kan zich op twee manieren manifesteren; stilzwijgend en expliciet (Ipe, 2003). Stilzwijgende kennis is niet gemakkelijk codificeerbaar en kan niet worden gecommuniceerd of gebruikt zonder de persoon die de kenner is. Stilzwijgende kennis is een natuurlijke belemmering voor het succesvol delen van kennis tussen individuen in organisaties (Ipe, 2003). Expliciete kennis is wel makkelijk codificeerbaar en kan onder individuen worden gedeeld (Ipe, 2003). Aangezien expliciete kennis eenvoudiger

gedeeld kan worden onder de individuen in organisaties wordt in dit onderzoek alleen expliciete kennis meegenomen in de scope van het onderzoek.

Een team ontwikkelt zich gelijktijdig op de vier dimensies in de ontwikkeling van zelfsturing, maar het accent ligt bij iedere fase op een andere dimensie. Bij fase 3 ligt het accent op ‘het vermogen om samen te werken’ en bij fase 4 op ‘resultaatgerichtheid’ (van Amelsvoort et al, 2003). Bij de verschillende dimensies staan verschillende topics centraal. Bij fase 3 en 4 kenmerkt de dimensie ‘vakmanschap en professionaliteit’ zich met de topics *elkaar beoordelen en coachen op uitvoering* en *team leidt a.d.h.v. verandering nieuwe taken af*. Dimensie ‘organiserend vermogen’ met de topics *elkaar beoordelen en coachen op het regelen* en *zelfstandig afspraken met de omgeving maken*. Dimensie ‘vermogen om samen te werken (regeltaken)’ met de topics *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag* en *conflicten met de omgeving oplossen* en als laatste kenmerkt de dimensie ‘resultaatgerichtheid’ zich met de topics *team beslist mee over doelstellingen* en *team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren*. Deze vier dimensies met de daarbij horende topics vormen de afhankelijke variabele in het definitief conceptueel model.



*Figuur 2.2 Onafhankelijke en afhankelijke variabele met dimensies en topics*

## 2.6 Gewenste situatie

In de vorige paragraaf is de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van zelfsturende teams beschreven. In deze paragraaf wordt besproken welke vorm van kennisdeling invloed heeft op de dimensies van zelfsturing van teams om te komen tot de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling op de zelfsturing van teams. Deze gewenste situatie met betrekking tot de invloed van kennisdeling bekijken we aan de hand van de gewenste situatie van de zelfsturende teams, volgens de fasen in teamontwikkeling (van Amelsvoort et al. 2003). Volgens van Amelsvoort et al. (2003) spreekt men pas van een zelfsturend team wanneer een team in fase 3 zit. Dat betekent dat de kenmerken van fase 1 en 2 door het team ontwikkeld

zijn en dat de kenmerken van fase 3 aanwezig zijn bij een zelfsturend team mede dank zij de kennisdeling. Men kan, mede door kennisdeling, op het gebied van vakmanschap en professionaliteit *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering*. Op het gebied van organiserend vermogen *beoordeelt en coacht men elkaar op het regelen*. Het vermogen om samen te werken kenmerkt zich met *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag* en het team kan op het gebied van resultaatgerichtheid *meebeslissen over doelstellingen*. De kenmerken van fase 4 zijn kenmerken waarmee het team in ontwikkeling is. Het team ontwikkelt in *aan de hand van verandering nieuwe taken afleiden, het zelfstandig afspraak maken met de omgeving, conflicten met omgeving oplossen en doelen bijstellen op basis van omgevingsfactoren*.

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 wordt kennis informeel en zelfsturend (impliciet en onder elkaar) of formeel en resultaat sturend (expliciet en georganiseerd) gedeeld (Ritzen, 2005). Formele mogelijkheden van kennisdeling, zoals trainingsprogramma's, gestructureerde werkteams en op technologie gebaseerde systemen (Ipe, 2003) moeten mogelijkheden bieden om invloed te hebben op vakmanschap of professionaliteit, organiserend vermogen, vermogen om samen te werken en resultaatgerichtheid. Informele mogelijkheden van kennisdeling zoals persoonlijke relaties en sociale netwerken (Ipe, 2003) moeten tevens op dezelfde dimensies invloed kunnen uitoefenen. Hoogwaardige relaties tussen individuen moedigt het delen van kennis aan. Het vertrouwen, de normen van de verbeterde samenwerking bevordert de communicatie, wat expliciet kennisdelen mogelijk maakt (Hu & Randel, 2014). Met het gegeven dat wanneer individuen elkaar vertrouwen er meer kennis gedeeld wordt (Hu & Randel, 2014) kan men concluderen dat in zelfsturende teams informele en zelfsturende kennisdeling makkelijker en eenvoudiger tot stand komt. Dit in tegenstelling tot formele kennis die doelgericht georganiseerd wordt in bijvoorbeeld trainingsprogramma's, gestructureerde werkteams en op technologie gebaseerde systemen (Ipe, 2003).

Men zou aan de hand van bovenstaande kunnen concluderen dat de gewenste situatie met betrekking tot invloed van kennisdeling op de zelfsturing van teams tot stand komt door voldoende vertrouwen tussen de teamleden. Er moet voldoende vertrouwen aanwezig zijn, door middel van hoogwaardige relaties, trainingen, gestructureerde werkteams en technologische systemen in een team, om die kennisdeling te laten plaats vinden. Dit is nodig om elkaar te kunnen *beoordelen en coachen op de uitvoering en het regelen, het aanspreken op (ongewenst) gedrag* en *meebeslissen over doelstellingen*, aldus fase 3. Daarnaast draagt die kennisdeling bij aan ontwikkeling op de dimensies van fase 4. Die dimensies zijn; *aan de hand van verandering nieuwe taken afleiden, het zelfstandig afspraak maken met de omgeving, conflicten met omgeving oplossen en doelen bijstellen op basis van omgevingsfactoren*. Hierdoor werkt het zelfsturende team mee aan de essentiële eisen van een organisatie. De indicatoren, deze 'productiviteit' zijn: beheersing van kwaliteit en levertijden, flexibiliteit, innovatie, laag ziekte verzuim, aanvaardbare werkstress, laag verloop, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van personeel, gedeelde verantwoordelijkheid, betrokkenheid en actieve deelname aan werkoverleg.

In paragraaf 3.5 wordt onderzocht of deze formele en informele mogelijkheden van kennisdeling in de teams Zorg, VAVO en S&B van het Dulon College aanwezig zijn, de feitelijke situatie.

## 3. Methodologie

---

### 3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de theoretische verantwoording besproken. In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes verantwoord. Aan de hand van de casus wordt de onderzoeksstrategie bepaald en wordt de wijze waarop de dataverzameling plaats vindt gekozen. Nadat de wijze van data analyse is gepresenteerd wordt het hoofdstuk afgesloten met de verantwoording.

### 3.2 Casus

Het Dulon College als onderdeel van het ROC A12 kent de volgende domeinen: Zorg, Welzijn, Sport en Bewegen (S&B), Handel en Commerciële Dienstverlening (H&CD), Business en Support (B&S), Entree, Voortgezet algemeen volwassenonderwijs (VAVO), Defensie en Veiligheid. Deze domeinen zijn verschillend in grootte en aantal teams. De teams zijn daarbinnen tevens weer verschillend in grootte variërend van 6 tot 50 personen. Door het ‘andersom organiseren’ is er een vorm van zelfsturing in de teams aanwezig en gaan we er vanuit dat ieder team zich ontwikkeld of kan ontwikkelen in deze mate van zelfsturing. Zelfsturing, zodat de ambities van de organisatie gerealiseerd kunnen worden en de kwaliteit van het onderwijs verbeterd wordt. Kennisdeling stimuleren is een van de mogelijkheden om dit te kunnen bewerkstelligen (Kwaliteitsagenda, 2019).

### 3.3 Onderzoeksstrategie

Centraal in dit onderzoek is de wens om meer inzicht te krijgen in kennisdeling in teams ter bevordering van zelfsturing van teams. Om inzicht te krijgen van de feitelijke situatie van kennisdeling in de organisatie is praktijkgericht onderzoek de juiste keuze. Er wordt een bijdrage geleverd aan een interventie om een bestaande praktijksituatie te onderzoeken en eventueel te veranderen (Verschuren & Doorewaard, 2016). Het gaat in dit praktijkgericht onderzoek om een diagnose te stellen van de feitelijke situatie van kennisdeling in de teams. De feitelijke situatie wordt achterhaald en vergeleken met de gewenste situatie. Deze gewenste en feitelijke situatie in kaart brengen wordt een *gap-analysis* (Doorewaard et al, 2019) genoemd. Het inzicht van deze analyse is nodig om een aanbeveling aan de directie van het Dulon College te kunnen doen. In deze situatie is het van belang dat er informatie uit de organisatie wordt opgehaald om inzicht te verkrijgen in het tijdruimtelijk fenomeen, kennisdeling in teams, in al zijn facetten (Verschuren & Doorewaard, 2016). Bij deze diepgaande benadering past een kleinschaligere aanpak van een casestudy. Een casestudy met een bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2016) waarin door middel van interviews, documenten en observaties de onderzoeker diepgang probeert te krijgen in de eenheid van de analyse van de teams. Het stelt de onderzoeker in staat om te komen tot diepgang, detaillering en een sterke onderbouwing, met een minimum aan onzekerheid aangaande validiteit en bruikbaarheid van de resultaten (Verschuren & Doorewaard, 2016). Vanuit een diepgaande theoretische voorstudie wordt het terrein van kennisdeling in teams en zelfsturing in teams in beeld gebracht en wordt onderzocht of deze veronderstellingen in de werkelijkheid ondersteund worden (Doorewaard et al, 2019). Het werken vanuit een conceptueel model, leidt tot een deductief onderzoek.

### 3.4 Data verzameling

Via triangulatie van bronnen wordt in dit onderzoek geprobeerd zo goed mogelijk informatie over een onderwerp te verkrijgen door verschillende bronnen te raadplegen (Doorewaard et al, 2019) over kennisdeling in zelfsturende teams. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews, documenten en observaties. Tijdens de interviews is het van belang dat expliciet wordt doorgevraagd over de topics van expliciete kennisdeling, vermogen om samen te werken en resultaatgerichtheid. Daarnaast moet in de interviews aan de orde komen of expliciete kennisdeling belangrijk gevonden wordt voor het ‘vermogen om samen te werken’ en ‘resultaatgerichtheid’. Voor het onderzoek is het nodig om de documenten te raadplegen die informatie verschaffen op gebied van expliciete kennisdeling, vermogen om samen te werken en resultaatgerichtheid. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de taakvolwassenheidsmonitor die twee jaarlijks en jaarlijks op het Dulon College worden afgenomen zijn daar een voorbeeld van. Tijdens de observaties moet er gelet worden op de kenmerken van kennisdeling en indicatoren van vermogen om samen te werken en resultaatgerichtheid.

Binnen dit onderzoek zijn er drie verschillende teams waarbinnen vijf interviews afgenomen worden. De selectie van de geïnterviewde maken tot een evenredige samenstelling van de totale populatie is in een deductief kwalitatief onderzoek bijna onmogelijk. Deze representativiteit is niet het criterium van de keuze. Er wordt geprobeerd de personen te selecteren waarvan men verwacht het onderzoek ‘rijke informatie’ oplevert door middel van diepte-interviews (Doorewaard et al, 2019). Uit ieder team worden de teamleider en vier teamleden geïnterviewd die het onderzoek van deze ‘rijke informatie’ zouden kunnen voorzien. De respondenten (teamleiding en teamleden) worden aangeduid met een code om de anonimiteit van de geïnterviewde te garanderen. Iedere respondent wordt voorzien van een R met een cijfer en de datum waarop het interview is afgenomen. Het is belangrijk dat de gegevens verzameling gestructureerd verloopt met ruimte voor doorvragen (Doorewaard et al, 2019), volgens een half-gestructureerd interview.

De documenten die gebruikt kunnen worden voor dit onderzoek zijn notulen (teamoverleg) beleidsnotities, jaarverslagen, rapporten, medewerkerstevredenheidsonderzoek van de teams en taakvolwassenheidsmonitor van de teams.

Om de observatie bij bijvoorbeeld teamvergaderingen goed te laten verlopen is het belangrijk om een observatiegids op te stellen. Een observatieschema om te weten welke activiteiten men wil observeren en wat men van deze activiteiten wil weten (Doorewaard et al, 2019). Ook de informatie die verkregen wordt door middel van een observatie wordt aangeduid met een code (O met een cijfer) en de datum van de observatie.

### 3.5 Operationele definities

De interview vragen uit het half-gestructureerde interview komen tot stand aan de hand van de topicslijst. Aan de hand van deze topicslijst worden de vragen gesteld aan de geïnterviewde. Bij een diepte-interview worden de vragen niet letterlijk uitgeschreven, maar het is van belang dat er goed doorgevraagd kan worden. Bij het goede gesprek tussen twee geïnteresseerde personen is het van belang dat er voortdurend (oog)contact is en dat beiden spontaan kunnen reageren op de verbale en non-verbale (re)acties van de ander. Door



omstandigheden kan het contact verbroken worden en daarom is het van belang dat topics vaak op verschillende manieren ter sprake gebracht kunnen worden (Doorewaard et al, 2019). De goede voorbereiding hiervoor betekent nadenken over de antwoorden die de geïnterviewde kan geven over de topics, zodat er informatieve vragen, mening-vragen en verdiepende vragen gesteld kunnen worden. Bij de voorbereiding hiervoor kan het helpen de ‘waar blijkt dit uit?’-techniek te gebruiken (Doorewaard et al, 2019). Het maken van een topiclijst moet sturing geven aan de goede voorbereiding. Op basis van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen uit het definitieve conceptuele model wordt de lijst zo samengesteld dat de interviewer te weten komt wat de geïnterviewde vindt van de topics en de relaties tussen de topics. (Doorewaard et al, 2019). Om de betrouwbaarheid van de dataverzameling te vergroten wordt er bij iedere topic ook gestructureerde open vragen geformuleerd. Hiermee wordt gezorgd dat iedere respondent binnen het onderzoek dezelfde vragen voorgelegd krijgt. Ook zorgt een vragenlijst voor houvast voor een niet ervaren interviewer, er kan hierbij terugvallen worden op de vragen (Bleijenberg, 2016). Bij het verzamelen van documenten moet de onderzoeker vooraf weten welke woorden of zinsneden in de documenten betrekking hebben op betreffende informatie van de topics. Een documentenschema, interviewgide, kan hierbij helpen (bijlage I). Bij het observeren wordt er gebruik gemaakt van een observatieschema (bijlage II). Zo wordt bepaald welke activiteiten geobserveerd worden en welke informatie de activiteiten geven.

*Tabel 3.1 Onafhankelijke variabele*

Onafhankelijke Variabele	Dimensies	Topics	Indicator
Kennisdeling in teams	Expliciete kennisdeling	Formeel en resultaat sturend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan trainingsprogramma's met team (cursussen, trainingen, workshops)</li> <li>• Gestructureerde werkteams (vakgroepen, expertisegroepen)</li> <li>• Werkgesprekken/Coaching gesprekken (evaluatiegesprekken, R&amp;O cyclus, intervisie, loopbaangesprekken)</li> <li>• Technologie gebaseerde systemen, voorbereidende, informatie, onderwijs- en begeleidende, ondersteunende, besturing, infrastructuur (SharePoint van het team, gedeelde documenten)</li> </ul>
		Informeel en zelfsturend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelnemen aan sociale netwerken</li> <li>• Het hebben van persoonlijke relaties tussen individuen</li> </ul>
	Stilzwijgende kennisdeling		

Tabel 3.2 Afhankelijke variabele

Afhankelijke Variabele	Dimensie	Topic	Indicatoren
Zelfsturing in teams	Vakmanschap of professionaliteit	Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering (3)  Team leidt a.d.h.v. verandering nieuwe taken af (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteit en professionaliteit door taakroulatie, taakverbreding.</li> <li>• Portefeuilles verdeeld op basis van kwaliteiten en ambities.</li> <li>• Elkaars kwaliteiten benutten, gericht op verbeteren teamprestaties</li> <li>• Veranderingen in uitvoering en inpassen van nieuwe collega's door team zelf.</li> <li>• Teamleden leren elkaar coachen, nieuwe medewerkers opleiden en inpassen in het team.</li> <li>• Meerszijdige feedback met als doel persoonlijke ontwikkeling en bevordering teamontwikkeling.</li> <li>• Bewaking interne samenwerking</li> </ul>
	Organiserend vermogen	Elkaar beoordelen en coachen op het regelen (3)  Zelfstandig afspraken maken met de omgeving (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelen van eenvoudige en complexere regeltaken</li> <li>• Creëren van goed draaiend werkoverleg (structurele zaken over uitvoerend werk).</li> <li>• Goed functioneren van werkoverleg</li> <li>• Coachen en beoordelen elkaar op de regeltaken</li> <li>• Afspraken met klanten en leveranciers en verbeteren eigen prestatieniveau.</li> <li>• Overleg over wederzijdse eisen met ondersteunende product of dienst</li> <li>• Lokaal ondernemerschap, uitvoering aanpassing op verandering omgeving.</li> </ul>
	Vermogen om samen te werken (regeltaken)	<i>Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag (3)*</i>  Conflicten met de omgeving oplossen (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis voor effectieve samenwerking door taak- en rolverdeling.</li> <li>• Teamspelregels zijn duidelijk en door ieder onderschreven.</li> <li>• Bij problemen of conflicten (in team of tussen team en omgeving) wordt team betrokken bij oplossing.</li> <li>• Aanspreken op ongewenst gedrag en interne conflicten worden opgelost.</li> <li>• Prestatiegerichtheid essentieel ter voorkoming van interne gerichtheid.</li> <li>• Open cultuur; oog voor omgeving, klanten, leveranciers, collega-teams en ondersteunende teams of afdelingen.</li> <li>• Overleg met andere teams met gemeenschappelijke belangen</li> <li>• Duidelijkheid in verantwoordelijkheden en hoe met staf en ondersteuning communiceren.</li> <li>• Benutten van kwaliteiten van staf- en hulpdiensten en andere teams.</li> <li>• Ontstaan gezamenlijke doelen met andere teams.</li> <li>• In overleg teamleden uitwisselen.</li> </ul>

	Resultaat-gerichtheid	<p>Team beslist mee over doelstelling en (3)</p> <p><i>Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren (4)*</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelacceptatie.</li> <li>• Verantwoordelijkheid voor het halen van doelen en legt verantwoording af. Eventueel met betrokkenheid van interne en externe klant.</li> <li>• Doelen en normen in overleg tussen team en leiding vast gesteld / Zelfstandig bepalen teamdoelstelling.</li> <li>• Vertaling behoeften en wensen naar eigen doelstellingen en het gewenste prestatieniveau.</li> <li>• Het team wordt om advies gevraagd over doelen en hoogte normen.</li> <li>• Terugkoppeling van de prestaties.</li> <li>• Ontwikkeling van inzicht hoe prestaties tot stand komen.</li> <li>• Analyseert eigen prestaties en doet voorstellen ter verbetering.</li> <li>• Continu proces van verbeteren op eigen initiatief.</li> </ul>
--	-----------------------	--	---

### 3.6 Data analyse

Om het ruwe interviewmateriaal terug te brengen tot analyseerbare informatie wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vijf stappen van het stappenplan ‘Resultaten van het onderzoek’ (Doorewaard et al, 2019). Er wordt begonnen met het markeren in het interview van de fragmenten per topic (stap 1). Deze fragmenten van het interview worden per topic bij elkaar gezet (stap 2) en er wordt een samenvatting gemaakt van de informatie uit de geselecteerde fragmenten per topic (stap 3). De stappen 1, 2 en 3 worden op alle topics toegepast. De doelstelling van deze stappen is om een bruikbaar verslag te kunnen maken van het interview (Doorewaard et al, 2019). Vanwege privacy overwegingen worden de samenvattingen niet in het onderzoek gedeeld, maar worden de abstracte gegevens en enkele citaten van de geïnterviewde verwerkt in het onderzoek. Ook bij het ordenen en bewerken van de gegevens van de documenten en observaties worden dezelfde stappen gevolgd, waarbij de topics de leidraad zijn. Vervolgens wordt er een samenvattend verslag van de feitelijke situatie per topic en per bron (stap 4) gemaakt om uiteindelijk een algehele samenvatting per topic van alle gegevens te kunnen maken, waarin ook een relatie tussen de topics van de onafhankelijke en afhankelijke variabele(n) gelegd kan worden (stap 5) (Doorewaard et al, 2019).

### 3.7 Verantwoording

#### *Validiteit*

Om de interne validiteit te vergroten wordt er in het onderzoek gebruik gemaakt van een triangulatie. Meerdere bronnen worden gebruikt voor hetzelfde onderwerp. Voor het bepalen van de indicatoren kan er iemand in geschakeld worden die de situatie door en door kent. Daarnaast is het inschakelen van een ervaringsdeskundige verstandig om de juiste techniek van doorvragen onder de knie te krijgen of wordt er geoefend met een ‘oefeninterview’. Tenslotte wordt er op zoek gegaan naar de juiste personen om te interviewen, die het onderzoek van ‘rijke informatie’ kan voorzien.

De externe validiteit van dit type onderzoek zal niet groot zijn (Doorewaard et al, 2019). Het is moeilijk om de aanbeveling van dit onderzoek in andere situaties zijn geldigheid te laten behouden. Wel kunnen

aanbevelingen toekomstige onderzoeken helpen om de bril van een vergelijkbare situatie aan te scherpen (Doorewaard et al, 2019).

### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek ligt gecompliceerd door de multi-interpreteerbaarheid (Doorewaard et al, 2019). Om het effect van multi-interpreteerbaarheid zo klein mogelijk te houden wordt er gebruik gemaakt van de vier volgende technieken: ‘vier ogen’-principe, terugkoppeling aan respondenten, expertadvies en terughoudend rapporteren (Doorewaard et al, 2019).

### *Zorgvuldig gegevensbeheer*

Het bewerken van de gegevens die verkregen zijn door beeld- of geluidsmateriaal van interviews, observatienotities en de documentenverzameling wordt datamanagement of databeheer genoemd. “*Goede databeheer draagt bij aan transparantie van het onderzoeksproces en biedt de anderen de mogelijkheid dit te controleren*” (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 83). Door de digitalisering krijgt datamanagement een nieuwe ethische dimensie met betrekking tot vertrouwelijkheid van het gebruik van internet. De Algemene verordening gegevensbescherming bevat hier regels en voorschriften voor die door organisaties zijn uitgevoerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Van belang is om de betrokken personen te laten weten hoe de interviews worden vastgelegd en bewaard en hoe er anonimiteit gegarandeerd wordt tijdens en na het onderzoek. Deze kennisgeving wordt vóór de interviews en observaties met de respondenten besproken. Daarnaast wordt met de teams het databeheer vóór het gebruik maken van de documenten besproken.

## 4 Resultaten

---

### 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de methodologische keuzes verantwoord. In dit hoofdstuk wordt de feitelijke situatie beschreven aan de hand van de dataverzameling. De organisatie wordt geschetst, waarna de resultaten, die via triangulatie verkregen zijn, van de teams Zorg, VAVO en S&B worden beschreven. Op welke wijze wordt kennis gedeeld en op welke wijze heeft dit invloed op de zelfsturing van de teams. Als laatste wordt er een vergelijking gemaakt tussen deze drie teams.

### 4.2 Feitelijke situatie

Het College van Bestuur is het bestuursorgaan van het COG. Het COG heeft zich verdeeld in drie afdelingen. Bedrijfsvoering is een van de drie afdelingen waar HRM, personeels- en salarisadministratie, ICT, informatiemanagement & functioneel beheer, bestuursondersteuning, inkoop, facilitair & huisvesting, finance & controle en marketing & communicatie onderdeel van zijn. Daarnaast heeft het COG de afdelingen voortgezet onderwijs (VO) en het mbo onderwijs (MBO). ROC A12 is de afdeling MBO en is zelf ook weer onderverdeeld in drie afdelingen. Dulon College vormt samen met Technova College en Astrum College het ROC A12. Dulon College werkt met negen teams die aangestuurd worden door de locatiedirectie, bestaand uit twee leden. De indeling van deze negen teams is op basis van opleidingen in verschillende beroepssectoren. De beroepssectoren waar Dulon College onderwijs aan geeft zijn; Zorg, Welzijn, S&B, H&CD, B&S, Entree, VAVO, Defensie en Veiligheid.

Het onderwijs verzorgen van de teams aan ongeveer 3000 studenten is de *'core business'*. Met de besturingsfilosofie 'Andersom Organiseren' (Schinkel & Schönningh, 2015), die het ROC A12 hanteert, wordt er naast deze kerntaak ook een zelfstandigheid verwacht op het gebied van organiserend vermogen van het team met een daarbij horende zelfstandige houding en gedrag. Van ieder team wordt verwacht dat ze een werkende structuur hebben waar ze zelf de coördinatie over voeren met daarnaast een interne samenwerking die dit mogelijk maakt. Mede om deze zelfstandigheid of ontwikkeling in zelfsturing te ondersteunen is er bij ieder team een vorm van teamleiding aanwezig. Deze vorm van begeleiding wordt gedaan door een leidinggevende of meerdere coördinatoren uit het team zelf of één of meerdere van buiten het team. De teamleiding is een 'rol' die in functie gelijk is aan de andere functies binnen het team. De invulling van de rol 'teamleiding' is nergens beschreven en kan door ieder team anders worden geïnterpreteerd. Tevens kunnen ze er zelf inhoud aan geven. Het ontbreken van deze kaders vanuit de organisatie zorgt binnen de organisatie regelmatig voor onduidelijkheid. Onduidelijkheid over taakomschrijving, verantwoordelijkheid en bevoegdheid.

Naast teamleiding zijn er door de organisatie ook coördinerende rollen ontwikkeld. Deze coördinerende rollen geven ook organisatorische duidelijkheid aan de teams. In ieder team zijn de rollen zoals personeel, studentenondersteuning, kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling, examinering en diplomering aanwezig. Deze rollen zijn beschreven in een 'rollenboek'. In dit 'rollenboek' wordt beschreven wat de taken van de rollen zijn en welke kennis, vaardigheden en competenties van de persoon, die de rol vervult, gevraagd worden. Ieder team geeft zelf verdere invulling aan deze rol met betrekking tot tijd en inhoud. De rollen

worden vervuld door teamleden en ieder team heeft een eigen werkwijze om te bepalen *wie* de rollen (gaan) vervullen. De oorspronkelijke gedachte van deze rollen is dat een rol een aantal jaren door een of meerdere personen bekleed wordt/worden en dat de rol vervolgens doorgegeven wordt aan iemand anders uit het team. In de praktijk is dit niet altijd het geval. De rollen krijgen informatie, betrekking hebbende op de rol, vanuit de organisatie en verdere omgeving, zoals werkveld en overheid. De rol 'personeel' wordt bekleed door de teamleiding.

De teams binnen het Dulon College verschillen in grootte. De grootte van de teams wordt bepaald door het aantal studenten en de daarmee samenhangende formatie om onderwijs te kunnen verzorgen. Het kleinste onderwijsteam bestaat uit 11 medewerkers en het grootste team uit 50 medewerkers. Twee teams, Zorg en Welzijn, hebben hun team opgedeeld in subteams vanwege het grote aantal studenten en medewerkers. De indeling van de subteams is gebaseerd op de opleidingen die worden aangeboden in de betreffende afdelingen. Zo heeft Zorg de subteams; verzorgende, helpende, verpleging en Veenendaal (helpende en verzorgende) en Welzijn heeft de subteams; maatschappelijke zorg, onderwijsassistent, pedagogische medewerker kinderopvang en gespecialiseerd pedagogisch medewerker kinderopvang.

### *Zorg*

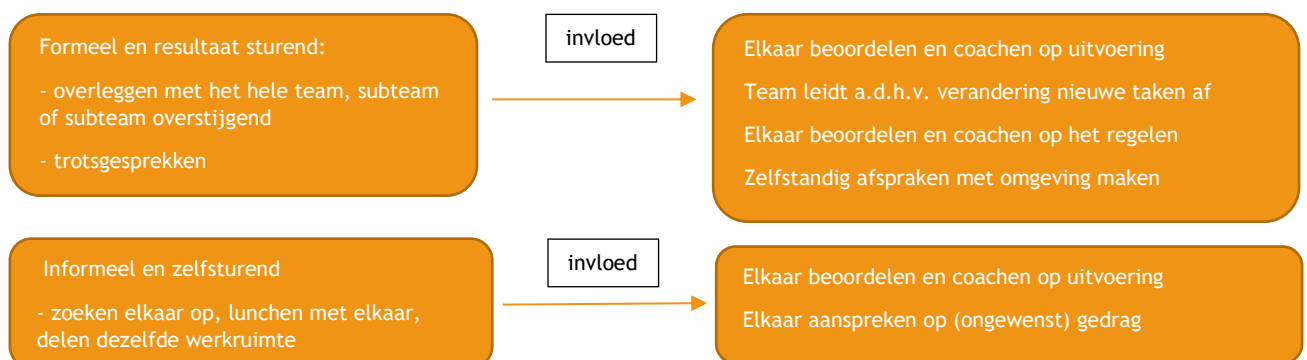
Team Zorg bestaat uit bijna 50 personen, waar meer dan 20% korter dan twee jaar werkzaam is. Men heeft er voor gekozen om te werken met 4 subteams, te weten verzorgende, helpende, verpleging en Veenendaal (helpende en verzorgende) die in grootte verschillen van zes tot achttien personen. De veiligheid, betrokkenheid binnen bijna alle subteams is hoog. De meeste kennis wordt gedeeld in de subteams op *informele* wijze en wordt ook door de leden als kennisdeling gevoeld. "*Door te sparren over hoe geef je les, wat kom je tegen*" (persoonlijke communicatie R12, 29 sep, 2021) is kennisdeling die direct van invloed is op het lesgeven, lesstof en de studenten. Omdat de kennis 'op maat' gevraagd en gegeven wordt, "*ene keer heb je er meer behoefte aan dan de andere keer*" (persoonlijke communicatie R12, 29 sep, 2021) en de veiligheid en betrokkenheid hoog is wordt dit door alle teamleden als een prettige vorm ervaren en dus ook gedeeld. "*In werkkamer is er een veiligheid en geborgenheid om in gesprek te gaan*" (persoonlijke communicatie R10, 29 sep 2021) en "*ik zoek iemand op uit mijn subteam, omdat ik die beter ken*" (persoonlijke communicatie R9, 28 sep 2021) wordt door veel mensen benoemd. Deze veiligheid en betrokkenheid zorgt ervoor dat collega's *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering* en *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*. Collega's, "*mensen waar je meer contact mee hebt*" (persoonlijke communicatie R10, 29 sep 2021), zoeken elkaar op, lunchen met elkaar of delen dezelfde werkruimte. Naast deze informele kennisdeling beschikt het team over verschillende *formele* vormen (overleggen) waarin kennis gedeeld wordt. Er zijn overleggen met het hele team, subteams of subteam overstijgend. Hier gaat het om kennisdeling die voor iedereen in het team van belang is om het werk te kunnen regelen en verder te ontwikkelen als individu en als team. Zo kan aan de hand van de kennisdeling en de daaruit vloeiende *ontwikkeling* het team *nieuwe taken afleiden* en *elkaar beoordelen en coachen op het regelen*. Formele kennisdeling zorgt ook voor eenduidigheid in het team en naar de *omgeving* toe. Deze informatie die met name door teamleiding en rollen wordt gedeeld, wordt niet altijd door de collega's gevoeld als kennisdeling. De mate van kennisdeling wordt bepaald door de wel of niet actieve deelname tijdens de overleggen en de

verantwoordelijkheid die men voelt. Soms wordt dit gevoeld als informatie waar de subteams verplicht mee aan de slag moeten en niet als kennis om meer regelvermogen mee te genereren.

Er is een verschuiving in ontwikkeling en een zoektocht in zelfsturing van de subteams gaande sinds de uitslag van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en het traject wat daarna is ingezet. Uit het MTO kwam naar voren dat er veel onduidelijkheid was over de rol van de teamleiding. Kennisdeling speelde hier een belangrijke rol in. Een andere oorzaak die daarin mee speelt is dat er veel leden in het team nieuw zijn. Er is een afdeling vanuit Veenendaal bijgekomen en er zijn nieuwe medewerkers aangenomen. Dit zorgde voor een verwarrende situatie bij collega's die al lang werkzaam zijn, maar ook bij de vele nieuwe teamleden. Na een interventie waarin o.a. gesprekken met het team, teamleiding, locatiedirectie en een externe begeleider zijn gevoerd, is er veel opgehelderd (kennis gedeeld) en zijn er nieuwe afspraken gemaakt. De subteams en teamleiding proberen nu helder te krijgen welke zelfsturing wenselijk is voor de subteams, teamleiding, maar ook de organisatie. Dit wordt ervaren als een zoektocht. Deze zoektocht gaat over genoeg kennis hebben en krijgen op beleidsmatige thema's. Welke doelstellingen liggen er voor het team en de organisatie en hoe kan het team / de subteams over deze *doelstellingen mee beslissen*. Met betrekking tot zorg voor de studenten, rooster, de lessen, stage, elkaar en kleinere taken is er een grote zelfsturing binnen de subteams op het gebied van organiserend vermogen. Het gevoel "*we moeten het met elkaar doen*" (persoonlijke communicatie R11, 29 sep 2021) wordt uitgesproken door veel leden. Door snelle en op maat gerichte kennisdeling kan men efficiënt en zelfstandig zaken *regelen* en elkaar *beoordelen en coachen* hierop. Het wordt als iets vanzelfsprekends gezien door zowel de teamleden als de teamleiding en bijna niet over gesproken. Naar de *omgeving* toe wordt er informatie informeel opgehaald in de subteams op studentniveau (overleg met leerbedrijven) en formeel door de rollen/teamleiding op beleidsmatige vlakken. De zelfsturing op het gebied van *beslissingen nemen over doelstellingen* die van invloed zijn op het beleid en omgeving (andere subteams, organisatie en buiten Dulon) is in ontwikkeling en wordt nu met name door teamleiding gemaakt. De eenduidigheid naar het werkveld toe is met name de reden dat dit op deze wijze gebeurt.

In het team Zorg worden veel afspraken gemaakt en in procedures vast gelegd, dit om duidelijkheid en eenduidigheid te scheppen voor de werkbaarheid in het team en voor duidelijkheid naar de omgeving. De procedure rondom de 'trots gesprekken' wordt door iedereen als prettig, duidelijk en waardevol ervaren, mede door de gedachte dat het leuk is, "*omdat je collega's spreekt die je niet dagelijks spreekt*" (persoonlijke communicatie R11, 29 sep 2021). De procedure rondom de keuze van rollen is onduidelijk voor de helft van de medewerkers. De 'trots gesprekken' is een werkwijze die men hanteert rondom collegiale consultatie. De grote bijdrage die afzonderlijke leden d.m.v. kennisdeling kunnen inbrengen versterkt de kwaliteit van de medewerkers op het gebied van *beoordelen en coachen op de uitvoering*. De procedure van keuze van rollen is de wijze waarop ieder jaar de rollen onder de werknemers wordt verdeeld. Omdat er vanuit een vastliggende rollenprocedure gewerkt wordt, wordt hier geen aanspraak gemaakt op de verantwoordelijkheid van de teamleden en ontwikkeling in zelfsturing op het gebied van resultaatgerichtheid als team in het geheel. In de procedure zelf wordt wel aanspraak gemaakt op de beheersing van de kwaliteit en in dit geval op vakmanschap en professionaliteit. De keuze maken wie de rol moet vervullen vraagt om te kijken naar ambities en zien van kwaliteiten van collega's, waarbij kennisdeling noodzakelijk is om collega's te kunnen

*beoordelen*. De afspraken en procedures bepalen in welke mate de subteams zelfstandig kunnen werken en voelen dat ze kunnen werken. Met name de onduidelijkheid van de redenen van afspraken en procedures zorgt voor een gevoel van niet zelfstandig *mogen* werken bij de subteams. De teamleden hebben geen beheersing op de kwaliteit. Hier ontstaat ook het spanningsveld zowel bij teamleiding als bij de teamleden. Over welke doelstellingen mogen we wel of niet *mee beslissen* en welke kennis hebben we nodig om dit wel te kunnen en mogen? Er is een hoge mate van zelfsturing in de subteams op het gebied van effectieve samenwerking door taakverdeling. De teamleden zijn van elkaar en de kennis afhankelijk om flexibel te zijn en in te springen op innovatie. De kennis wordt gedeeld zodat ieder teamlid aanzijn/haar professionalisering werkt en men voelt het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ieder subteam deelt voldoende kennis om *elkaar te beoordelen* en te komen tot een goede *verdeling van taken*, omdat men helder voor ogen heeft wat bij iedere taak verwacht wordt. Maar er is nog ontwikkeling mogelijk als het gaat om een open cultuur als team totaal. Het werken met *omgeving* (leveranciers, klanten, collega-teams) doet men niet. Dit ligt in handen of wordt in de handen gelegd van de (teamleiding) rollen. Met het oog op resultaatgerichtheid worden kleine *doelen*, die direct gerelateerd zijn aan en voor het subteam, door het subteam zelf ontworpen en geaccepteerd. Iedereen voelt zich daar ook verantwoordelijk voor. Er is hier een grote mate van zelfsturing aanwezig. Alle geïnterviewden geven wel aan dat *doelen* die opgesteld worden voor het gehele team wel geaccepteerd worden, maar de verantwoordelijkheid voelt men minder.



Figuur 4.1 Invloed van kennisdeling op zelfsturing bij team Zorg

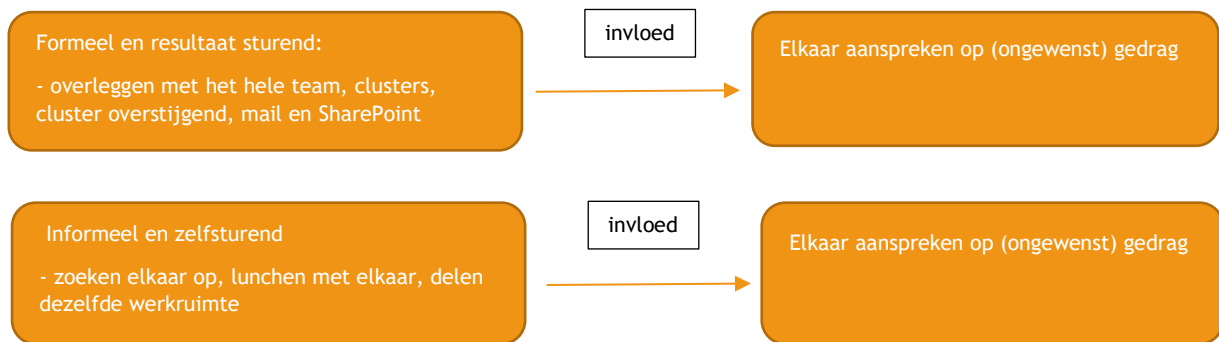
## VAVO

VAVO is een team van achttien personen. Veertien van de achttien personen hebben een contract van 0,5 Fte of minder. Door deze ‘kleine banen’ is het erg moeilijk om het team als geheel bij elkaar te krijgen. Er wordt hierdoor summier overleg gevoerd, *formeel* kennis gedeeld. Deze overleggen worden duidelijk afgebakend en de tijd wordt zo effectief mogelijk besteed. Teamoverleg wordt aangevuld met overleggen waarbij maar een gedeelte van het team aanwezig hoeft te zijn (bijvoorbeeld clusterindeling op basis van vakken die men geeft). Deze overleggen worden nuttig bevonden door het merendeel van de teamleden voor de betrokkenheid van het team en kennisdeling. Er wordt de nodige algemene kennis gedeeld om onderwijs te kunnen geven. Daarbuiten wordt er veel kennis en informatie op de mail en SharePoint (digitale werkomgeving) gedeeld. Dit is nodig om de summiere kennisdeling bij overleggen aan te vullen. Het gevaar hierbij is dat het niet zichtbaar is of de kennis door iedereen ontvangen wordt, omdat “*soms de mail ook niet wordt gelezen*”,



(persoonlijke communicatie R15, 11 okt 2021). De mate waarin men zich verantwoordelijk voelt om deze informatie te lezen bepaalt ook de mate van zelfsturing van het team op het gebied van samenwerking. Te denken valt hierbij aan teamspelregels, *aanspreken op ongewenst gedrag* en prestatiegerichtheid. Op *informele* wijze wordt ook kennis gedeeld. Ze lopen bij elkaars werkruimte naar binnen, werken in dezelfde werkruimte en men probeert elkaar “*van het werk vandaan te halen om te gaan lunchen*” (persoonlijke communicatie R7, 27 sep 2021). Hier maakt tachtig procent van de teamleden gebruik van. Bijna iedereen voelt deze informele kennisdeling als “*een sociale functie*” (persoonlijke communicatie R7, 27 sep 2021), nuttig en noodzakelijk om te kunnen functioneren in een team met ‘kleine banen’. Tachtig procent van het team werkt actief aan de zelfsturing op het gebied ‘vermogen om samen te werken’ in *het elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*. Het team is zelfstandig met betrekking tot de dagelijkse zaken en op de afstemming op het ‘wat’. Men voelt zich erg verantwoordelijk voor zijn/haar vak en de studenten. Tijdens de observatie (persoonlijke communicatie O1, 27 sep 2021) van een teamoverleg werd duidelijk dat er vragen worden gesteld over de uitvoering van een idee m.b.t. eigen vak. Tevens worden er antwoorden gegeven uit eigen ervaringen m.b.t. het eigen vak. De betrokkenheid van het team is groot en vooral gericht op het nut. Door het weinige contact (‘kleine banen’) kan men weinig reflecteren op elkaars handelen, *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering*, en komt men moeilijk tot een gehele cyclus waarin ook evaluatie plaats vindt. De ontwikkeling in zelfsturing van ‘vakmanschap en professionaliteit’ gaat hierbij niet zo makkelijk als men zou willen. Door het delen van kennis op het gebied van ‘hoe’ (naast ‘wat’) zou dit de zelfsturing gunstig kunnen beïnvloeden. Met betrekking tot beleidsmatige taken en *beslissen over doelstellingen* in en buiten het team ligt er veel initiatief bij de teamleiding. Mede naar aanleiding van de interne audit waar werd benoemd dat “*er een visie is, maar deze te weinig werd gedragen door het team*” (persoonlijke communicatie R5, 23 sep 2021), wordt hier verandering in aangebracht. De teamleiding deelt meer kennis en legt daarbij ook meer verantwoordelijkheid bij de teamleden zodat men kan werken aan samenwerking, gezamenlijke onderwijskundige visie, gedeelde uitgangspunten en onderwijskundig leiderschap. Ook hier ontstaat dan groei op het ‘hoe’. De zelfsturing op het gebied van resultaatgerichtheid groeit dan. Tachtig procent van het team voelt zich hier verantwoordelijk voor en komt/is in beweging.

Door de ‘kleine banen’ van bijna iedereen in het team, heeft men verhoudingsgewijs weinig mogelijkheden tot kennisdeling en dit belemmert de optimale groei in zelfsturing op het gebied van ‘organiserend vermogen’ en ‘vakmanschap & professionaliteit’. Bijna iedereen geeft aan dat de teamleden geen tijd hebben voor *afspraken met de omgeving*, want “*dan zit je met de uren*” (persoonlijke communicatie R15, 11 okt 2021). De teamleiding heeft de kennis en de tijd om *afspraken te maken met de omgeving* en de medewerkers te *beoordelen en coachen op het regelen*. Daarnaast komt men te weinig tot coaching en meerzijdige feedback (*elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering*). *Regeltaken* met betrekking tot de studenten en de voortgang daarvan behoort wel tot de zelfsturing van het team en wordt ook door iedereen gedragen. Ook het vermogen om samen te werken is op dat vlak groot. Bijna iedereen deelt de kennis en *spreekt elkaar aan op (ongewenst) gedrag* op het gebied van de ‘student’.



Figuur 4.2 Invloed van kennisdeling op zelfsturing bij team VAVO

## S&B

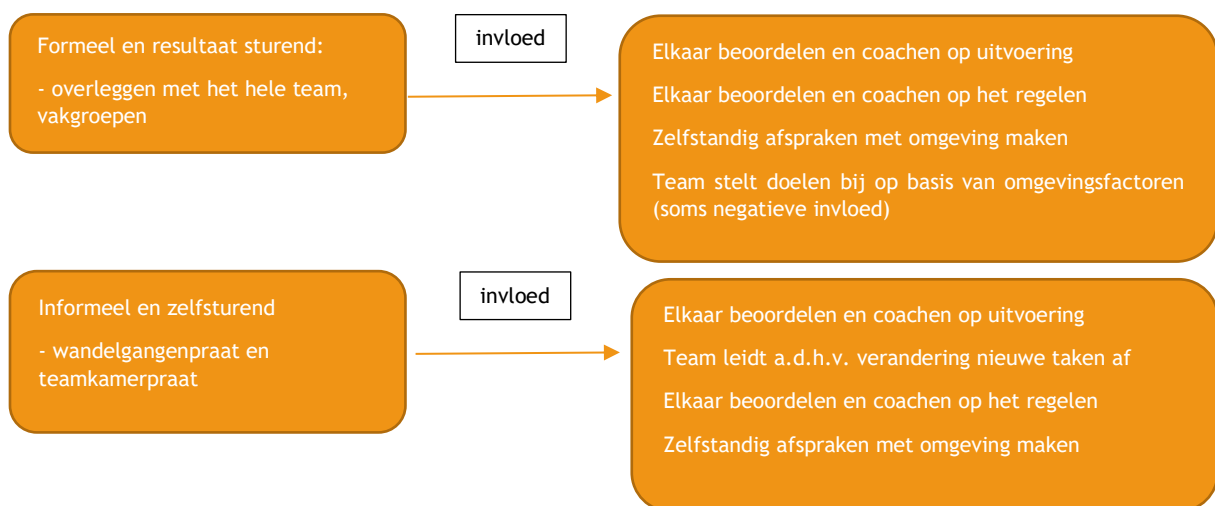
Het team S&B is een team waarin 21 mensen werkzaam zijn. Er vindt in dit team *formele* kennisdeling plaats door middel van onder andere het teamoverleg. Dit wordt door de helft van de teamleden ervaren als kennisdeling in eenrichtingsverkeer. De teamleiding deelt kennis aan de rest van het team. Naast het teamoverleg vindt er wel kennisdeling over en weer plaats in werkgroepen (vak-expertise, Resultaat & Ontwikkelgesprekken en samen lesgeven). Dit wordt door iedereen als tweerichtingsverkeer in kennisdeling gezien. Met name in de vak-expertisegroepen en tijdens het samen lesgeven wordt door iedereen *veel* kennisdeling ervaren, want “*goeie dingen haal je bij de ander weg*” (persoonlijke communicatie R4 21 sep 2021). Omdat iedereen in verschillende expertise groepen deelneemt en er in verschillende koppels (of drietallen) samen wordt lesgegeven vindt er ook kruisbestuiving plaats over de werkgroepen heen. Ook dit wordt door veel teamleden als waardevolle kennisdeling benoemd. Men voelt zich afhankelijk van elkaar en kennisdeling wordt als iets onmisbaars gezien. Buiten de formele overleggen hiervan wordt er veel kennis *informeel* met elkaar gedeeld. Er is veel ‘wandelingenpraat’ of zijn veel ‘teamkamergesprekken’ (het team heeft één docentenkamer). Bijna iedereen in het team heeft deze voorkeur voor informele kennisdeling. Deze kennis gaat met name over dagelijkse zaken zoals lesgeven, lesstof en de studenten. De zelfsturing op het gebied van *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering* is hoog omdat men door deze informele en formele kennisdeling komt tot meerzijdige feedback geven met persoonlijke ontwikkeling als doel en elkaars kwaliteiten benutten gericht op het verbeteren van de teamprestaties. De zelfsturing op de dagelijkse routine, *elkaar beoordelen en coachen op het regelen*, is groot en sterk doelmatig gericht. Deze doelmatige manier van werken vraagt om *informele* kennisdeling. Snelle en op maat gerichte kennisdeling zorgt voor snelle actie of oplossingen.

De betrokkenheid naar het onderwijs en elkaar is hoog. “*Waar liep je tegen aan, kunnen we het niet beter zo doen*” (persoonlijke communicatie R3, 21 sep 2021) zijn vragen die aan of door iedereen gesteld kunnen worden. Zelfs in de vrije tijd is er contact met elkaar en wordt er kennis gedeeld door meer dan de helft van het team. Iedereen geeft aan dat er wel meer ontwikkeling mag plaats vinden op het *aanspreken van elkaar (ongewenst gedrag)* en het uitvoeren van gemaakte afspraken. De zelfsturing in het vermogen om samen te werken kan hierdoor groeien. Daarnaast is coaching gebaseerd op functionaliteit. Dit vindt 90% van het team.

Ontwikkeling mag meer persoonsgericht worden, waardoor de zelfsturing in *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering* nog meer groeit.

Door de grote hoeveelheid *informele* kennisdeling is er in het team ook onrust in het *nieuwe taken afleiden a.d.h.v. verandering* en het *bijstellen van doelstellingen op basis van omgevingsfactoren* die door iedereen in het team gevoeld wordt. Door de productieve instelling worden er “*veel hap snap acties*” (persoonlijke communicatie R2 20 sep 2021) gedaan met de nieuwe gedeelde kennis. Doordat hier soms niet goed over nagedacht is, moet het ‘doen’ weer aangepast worden wanneer men weer over nieuwe kennis beschikt. Dit kan de groei in zelfsturing op het gebied van resultaatgerichtheid in de weg staan. *Meebeslissen over doelstellingen*, doelacceptatie en er verantwoordelijk voor het halen van de doelen ligt hoog en toont zelfsturing. De ontwikkeling van inzicht hoe de prestaties tot stand zijn gekomen en analyse op eigen prestatie behoeven meer aandacht waardoor de resultaatgerichtheid nog meer gaat groeien.

De zelfsturing met betrekking tot beleid is groot voor meer dan de helft van het team. Het onderwijskundig leiderschap vindt ook plaats door meer dan helft van het team. Veel teamleden komen op plekken in de organisatie waar veel kennis gedeeld wordt. Hierdoor kunnen ze inspringen op *omgeving*, omdat ze weten wat er speelt. Het team kan snel omgaan met de verandering omdat deze mensen van de verandering weten. Veel teamleden hebben coördinerende rollen en delen *informeel en formeel* onderling de kennis. Zij hebben hierdoor een grote invloed op de zelfsturing op het gebied ‘organiserend vermogen’ van het team. Ze *beoordelen en coachen elkaar op het regelen* en *kunnen nieuwe taken afleiden van verandering*. De teamleiding is de persoon van het team met een ‘helikopterview’ en iemand die knopen door hakt als dat moet.



*Figuur 4.3 Invloed van kennisdeling op zelfsturing bij team S&B*

Tijdens de interviews, observaties en in de documenten is er waargenomen dat de formele kennisdeling invloed heeft op de zelfsturing van de teams. Samenvattend (tabel 4.1) zien we dat bij Zorg dit invloed heeft op *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering, aan de hand van verandering nieuwe taken afleiden, elkaar beoordelen en coachen op het regelen* en *het zelfstandig afspraak maken met de omgeving*. Bij VAVO heeft het invloed op *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag* en bij S&B zien we dat formele kennis deling

invloed heeft op *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering, elkaar beoordelen en coachen op het regelen, het zelfstandig afspraak maken met de omgeving* en *doelen bijstellen op basis van omgevingsfactoren*. Informele kennisdeling heeft bij Zorg invloed op *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering, elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*, bij VAVO hetzelfde als bij formele kennisdeling namelijk *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*. Bij S&B heeft de informele kennisdeling invloed op *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering, aan de hand van verandering nieuwe taken afleiden, elkaar beoordelen en coachen op het regelen, het zelfstandig afspraak maken met de omgeving*. We zien in tabel 4.1 dat (in)formele kennisdeling invloed heeft op niet alle dimensies (zie ‘niet waargenomen’). Bij VAVO bijvoorbeeld heeft (in)formele kennisdeling invloed op maar één topic. Hier kunnen verschillende verklaringen voor zijn. Het kan zijn dat de kennisdeling geen invloed heeft op die topics, maar het kan echter ook zo zijn dat de gegeven indicatoren niet compleet zijn. Door het niet benoemen van alle indicatoren wordt de kennisdeling niet gekoppeld aan alle topics die daar op van toepassing zijn.

Tabel 4.1 Feitelijke situatie van de invloed van kennisdeling op zelfsturing van de teams.

Dimensie	Topic	Zorg	VAVO	S&B
Vakmanschap of professionaliteit	Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering (3)	Formeel Informeel	Niet waargenomen	Informeel
	Team leidt a.d.h.v. verandering nieuwe taken af (4)	Formeel	Niet waargenomen	Informeel
Organiserend vermogen	Elkaar beoordelen en coachen op het regelen (3)	Formeel	Niet waargenomen	Formeel Informeel
	Zelfstandig afspraken maken met de omgeving (4)	Formeel	Niet waargenomen	Formeel Informeel
Vermogen om samen te werken (regeltaken)	<i>Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag (3)*</i>	Informeel	Formeel Informeel	Niet waargenomen
	Conflicten met de omgeving oplossen (4)	Niet waargenomen	Niet waargenomen	Niet waargenomen
Resultaatgerichtheid	Team beslist mee over doelstellingen (3)	Niet waargenomen	Niet waargenomen	Niet waargenomen
	<i>Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren (4)*</i>	Niet waargenomen	Niet waargenomen	Informeel

#### Overeenkomsten tussen de teams Zorg, VAVO en S&B

Men ziet bij zowel Zorg, VAVO en S&B dat op *informele* wijze kennis delen een positieve invloed heeft op de zelfsturing van het team om de dagelijkse zaken te kunnen regelen. Praten over het lesgeven, de lesstof en de studenten vergroot de zelfsturing op het gebied van *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering* of *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*. Dit groeit naarmate er meer informele kennisdeling plaats vindt. Dit is duidelijkst zichtbaar bij nieuwe docenten. Door informele kennisdeling wordt bij alle drie de teams de verbinding met elkaar sterker wat ten gunste kan werken op deze punten. Men zoekt elkaar op, omdat men zich bij elkaar vertrouwt voelt om kennis te halen en delen.

We zien binnen de teams Zorg, VAVO en S&B dat op *formele* wijze kennis delen nodig is om *elkaar te kunnen beoordelen en coachen op het regelen*. De organisatie deelt kennis met mensen die een

teamleidingsrol of coördinerende rol hebben. Vormen van een overleg in een team zijn nodig om de kennis van deze mensen te kunnen delen met het team. Door die kennisdeling groeit het ‘organiserend vermogen’ van het team, omdat er kennis gedeeld wordt die ze daarvoor nodig hebben. Overleggen zijn functioneel om *doelstellingen* als team helder te kunnen krijgen, zodat het team de verantwoordelijkheid kan nemen om doelstellingen te kunnen accepteren en over *mee te beslissen*. Bij alle drie de teams worden er structureel overleggen gehouden om deze kennis te kunnen delen.

#### *Verschillen in beïnvloeding van kennisdeling op de zelfsturing van de teams Zorg, VAVO en S&B*

Bij het team Zorg zien we dat er veel vormen van formele kennisdeling nodig is om het team zelfstandiger te maken. Omdat het team zo groot is en er verhoudingsgewijs minder mensen teamleiding zijn of een coördinerende rol hebben, die ook nog eens niet in ieder subteam werkzaam zijn, heb je veel formele en informele vormen van kennisdeling nodig om het merendeel van mensen in kennis te voorzien. Zoals we eerder vermeldde is deze kennis nodig om *elkaar te kunnen beoordelen en coachen op het regelen*. S&B is kleiner in aantal en kan hierdoor makkelijker met alle teamleden kennisdelen. Door het vele samenwerken wordt deze kennisdeling als iets onmisbaars gezien. De onderlinge kruisbestuiving in kennisdeling, die bij S&B aanwezig is, is bij Zorg niet mogelijk. Bij Zorg is daardoor minder zicht op ieders bijdrage. Dit kan meewerken aan de zelfsturing van team S&B op het gebied van organiserend vermogen. Het team komt tot meer kennisdeling met betrekking tot wat er nodig voor de *omgeving* om *afspraken* te kunnen *maken*. VAVO is in grootte vergelijkbaar met S&B, maar bij VAVO is de omvang van de banen kleiner. Collega's zien elkaar minder vaak en kunnen hierdoor minder kennisdelen op formele en informele wijze. Ook hier zie je dat het moeilijker is om zicht te hebben op ieders bijdrage. Hierdoor beperkt de kennisdeling zich tot de dagelijkse zaken. Kennisdeling op het gebied van het vak voelt men niet als directe noodzaak, men is niet van elkaar afhankelijk zoals bij S&B. Daarnaast komt kennisdeling die nodig is om beleidszaken te kunnen regelen hierdoor minder tot stand. Er heerst echter ook een gevaar in te veel kennis delen. Bij S&B hebben veel leden coördinerende rollen elders in de organisatie, waar er veel kennis gedeeld wordt. Hierdoor hebben die teamleden de overleggen binnen het team niet nodig om aan kennis te komen. Teamleden bezitten dus zonder het team al veel kennis om zelfstandig te kunnen handelen. Dit kan leiden dat men niet meer als team opereert, maar autonoom als individu of als kleine groep. Het individu maakt *zelf afspraken met de omgeving*, maar gebruikt dit te weinig ten behoeve van de zelfsturing van de groep hierop.

De leden van het team VAVO en Zorg zien en spreken elkaar minder in verhouding met het team S&B. VAVO omdat men minder aanwezig is op het Dulon College, door de ‘kleine banen’ en bij Zorg omdat men als team groot is. Binnen Zorg zie en spreek je met name je subteamleden. Hierdoor vertrouwt men elkaar minder (bij Zorg buiten het subteam) en deelt men minder kennis op informele wijze.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

---

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de feitelijke situatie geschetst aan de hand van de dataverzameling. Er is beschreven hoe de teams Zorg, VAVO en S&B van het Dulon College kennis delen en op welke wijze dit invloed heeft op de zelfsturing van de teams. Ook is er beschreven wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen deze teams. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een diagnose een conclusie getrokken uit de feitelijke situatie in vergelijking met de gewenste situatie en wordt er een aanbeveling gedaan naar de directie van het Dulon College. Er wordt afgesloten met een kritische reflectie.

### 5.2 Diagnose

#### *Diagnose Zorg*

Er wordt binnen de subteams informele kennis gedeeld omdat men een hoge betrokkenheid voelt, de groepsgrootte van de subteams ideaal is om kennis te delen, men afhankelijk is van elkaar en zich verantwoordelijk voelt om als subteam kwaliteit te leveren. Tevens zorgt de flexibiliteit en professionalisering van het personeel voor kennisdeling. De formele kennisdeling vindt plaats omdat men een actieve deelname heeft in overleggen, men zich verantwoordelijk voelt voor regelen van de taken en het inspelen op innovatie. De kennis die niet gedeeld wordt komt door de grootte van het totale team, groot verloop, onduidelijkheid en daardoor niet verantwoordelijk voelen. Daarnaast is het team te groot voor flexibiliteit, beheersing van de kwaliteit en innovatie. Het verantwoordelijk voelen voor de productiviteit verdwijnt gedeeltelijk.

#### *Diagnose VAVO*

Er vindt minimale (in)formele kennisdeling plaats door de lage aanwezigheid (kleine banen) van het grootste deel van het team. Hierdoor vindt er een splitsing in de operationele taken en regulerende taken plaats. De teamleden nemen actief deel aan werkoverleggen, voelen zich betrokken en verantwoordelijk voor de operationele taken en de daarbij horende beheersing van kwaliteit. De (in)formele kennisdeling die niet plaats vindt komt doordat men weinig aanwezig is, nog onvoldoende beheersing van kwaliteit en innovatie op reguleringsniveau. Vooral één persoon deelt deze kennis.

#### *Diagnose S&B*

De (in)formele kennis die gedeeld wordt komt tot stand door actieve deelname aan werkoverleg, hoge betrokkenheid, grote afhankelijkheid van elkaar. Dit zorgt voor grote verantwoordelijkheid en weinig verloop in het team. Veel teamleden beheersen kennis die ze kunnen delen omdat ze veel taken en rollen in en buiten het team hebben. Door beheersing van kwaliteit, kunnen innoveren, flexibel zijn vindt er veel (in)formele kennisdeling plaats op uitvoering en regulering. Er is geen splitsing tussen uitvoerings- en reguleringstaken.

### 5.3 Conclusie

Aan de hand van de diagnose en hoofdstuk 4 kunnen we ze zeggen dat de teams Zorg, VAVO en S&B op dezelfde (in)formele wijze kennis delen, doordat de betrokkenheid hoog is, de groepsgrootte goed is (bij Zorg de subteams), men afhankelijk van elkaar is en zich verantwoordelijk voelt. Formeel overleggen de teams met het gehele team en in vakgroepen (en subteams bij Zorg), waarbij de teamleden actief deelnemen.

Informeel komt de kennisdeling het best tot stand doordat collega's elkaar opzoeken (ook tijdens de lunch) en omdat ze in dezelfde werkruimte werken. Bij alle drie de teams vindt er ook kennisdeling plaats door middel van een digitale werkomgeving waarin informatie staat opgeslagen. Bij de teams Zorg en S&B vindt er (in)formele kennisdeling plaats omdat er op zowel operationeel- als regelniveau genoeg tijd beschikbaar is, beheersing op kwaliteit aanwezig is en inspelen op innovatie mogelijk is. Bij S&B is ook genoeg flexibiliteit aanwezig. De groeps grootte en het grote verloop van het totale team Zorg en de 'kleine banen' bij VAVO hebben nadelig effect op de kennisdeling.

In tabel 4.1 wordt zichtbaar dat alle drie de teams kennis delen die van invloed zijn op dimensies die passen bij fase 3 of 4 van het fasenmodel (van Amelsvoort et al., 2003). Tevens is te zien dat bij Zorg en S&B formele en informele kennisdeling invloed heeft op drie van de vier dimensies van zelfsturing. De gewenste situatie is dat het op alle vier de dimensie invloed zou hebben. De *gap* tussen de gewenste en feitelijke situatie van Zorg is dat kennisdeling niet bijdraagt aan de zelfsturing op de dimensie 'resultaatgerichtheid'. Bij S&B is de *gap* dat kennisdeling geen invloed heeft op het 'vermogen om samen te werken'. Bij VAVO heeft kennisdeling invloed op één van de vier dimensies. De *gap* met de gewenste situatie (kennisdeling heeft invloed op alle vier dimensies van zelfsturing) is dat kennisdeling geen invloed heeft op 'vakmanschap of professionaliteit', 'organiserend vermogen' en 'resultaatgerichtheid'. Dit wil echter niet zeggen dat de teams niet zelfsturend zijn op die dimensies of zich niet ontwikkelen op het gebied van zelfsturing. Het wil alleen zeggen dat de kennisdeling daar geen invloed op heeft.

Als we kijken naar formeel en informeel afzonderlijk zien we dat bij Zorg formele kennisdeling bijdraagt van 4 topics van zelfsturing in vergelijking met informeel maar 2 topics. Hier zou men uit kunnen opmaken dat tijdens overleggen met het team, subteam of team overstijgend kennis wordt gedeeld wat invloed heeft op de zelfsturing van 'vakmanschap en professionaliteit' en 'organiserend vermogen'. Dit ontstaat door de trots gesprekken, de kennisdeling over zorg voor studenten en andere kleine regeltaken en door kennis die teamleiding en de coördinerende rollen delen. Informele kennisdeling heeft vooral invloed op *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering* en *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*, ontstaan door het hoge gevoel van veiligheid en de betrokkenheid in de subteams. Dit is een groot verschil met het team VAVO. Bij VAVO heeft formele en informele kennisdeling op één en dezelfde dimensie invloed, te weten *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag*. De kennis die gedeeld wordt heeft te maken met teamspelregels en dagelijkse gang van zaken. Bij S&B zien dat informele kennisdeling invloed heeft op 'vakmanschap en professionaliteit' en 'organiserend vermogen', zoals meerzijdige feedback over lesgeven, lesstof en studenten, dagelijkse routine, en formele kennisdeling op 'organiserend vermogen' en 'resultaatgerichtheid' waarin doelmatigheid een grote rol speelt.

Als we kijken naar de overeenkomsten tussen de teams Zorg, VAVO en S&B zien we dat naast de wijze waarop kennis gedeeld wordt ook dat kennisdeling bijdraagt aan zelfsturing van het team. We zien dat er bij een hoog gevoel van veiligheid en betrokkenheid een positief effect ontstaat op informele kennisdeling. Dit zien we ook terug in de theorie. Wanneer individuen elkaar vertrouwen wordt er meer kennis gedeeld (Hu & Randel, 2014). Daarnaast heeft ieder team een overeenkomst met een ander team op dimensie of topic niveau. Zorg en VAVO delen de invloed op *elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag* en Zorg en S&B delen de

dimensies 'vakmanschap en professionaliteit' en 'organiserend vermogen'. Bij alle drie de teams is er (formele) kennisdeling nodig om de informatie uit de organisatie via de teamleiding en coördinerende rollen in de teams te krijgen. Dit is nodig om te komen tot 'resultaatgerichtheid'. Tenslotte zien we de overeenkomst tussen de drie teams op de dimensies *conflicten oplossen met de omgeving* en *team beslist mee over doelstellingen*. Bij alle drie de teams heeft kennisdeling geen invloed op deze twee dimensies.

Het verschil tussen de drie teams is zichtbaar op de hoeveelheid van dimensies en tevens op welke dimensies de kennisdeling van invloed is. Men moet er wel rekening mee houden dat er een mogelijkheid bestaat dat de informele kennisdeling op meerdere dimensies van invloed is maar dat dit niet zichtbaar is, zoals benoemd in hoofdstuk 4. Bij Zorg en S&B draagt kennisdeling bij op 3 dimensies, bij VAVO op één. Zoals je in tabel 5.1 kunt zien heeft kennisdeling bij Zorg invloed op 'vakmanschap en professionaliteit', 'organiserend vermogen' en 'vermogen om samen te werken'. Bij VAVO op de dimensie 'vermogen om samen te werken' en bij S&B op de dimensies 'vakmanschap en professionaliteit', 'organiserend vermogen' en 'resultaatgerichtheid'. Ondanks dat bij zowel Zorg en S&B kennisdeling invloed heeft op het 'organiserend vermogen' heeft Zorg meer formele kennisdeling nodig om te komen tot dezelfde *elkaar beoordelen en coachen op het regelen* en *zelfstandig afspraken maken met de omgeving*. Dit heeft te maken met de grootte van het team. Dit komt overeen met wat de literatuur hierover zegt. Het team moet klein genoeg zijn om snel goede beslissingen te kunnen nemen of genoeg inzicht hebben op ieders bijdrage (van Amelsvoort et al. 2003). De groepsgrootte dient tussen de minimaal 4 en maximaal 20 personen te liggen blijkt uit de praktijk en de ideale teamgrootte voor het optimaal functioneren is 8 tot 12 personen (van Amelsvoort et al. 2003). Team Zorg ligt verder verwijderd van de optimale groepsgrootte dan team S&B. Een ander verschil wat zichtbaar is tussen de teams Zorg, VAVO en S&B is de mogelijkheid in tijd voor kennisdeling. In team Zorg (subteams) en S&B ziet en spreekt men elkaar meer dan bij team VAVO. Bij team VAVO wordt er minder kennis gedeeld omdat er minder mogelijkheden zijn om kennis te delen. De 'kleine banen' zijn hiervan de oorzaak. Daarnaast is men voor het geven van de lessen minder afhankelijk van elkaar, omdat men allemaal een ander vak geeft. Men voelt op dit gebied niet de noodzaak om kennis te delen. We kunnen ook nog benoemen dat er bij Zorg als geheel (door de grootte van het team) en VAVO (door de 'kleine banen') minder veiligheid en betrokkenheid wordt gevoeld dan bij S&B. Hierdoor vindt er bij S&B meer informele kennisdeling plaats, wat ten gunste komt van de zelfsturing. Ook dit komt overeen met de theorie. Hu & Randel (2014) benoemen wanneer individuen elkaar vertrouwen er meer kennis gedeeld wordt. Tenslotte is er nog een verschil tussen de teams. Bij S&B wordt er bij teamleden zoveel kennis gedeeld (in en buiten het team) dat dit nadelige invloed kan hebben op de zelfsturing als team. Medewerkers weten zoveel dat *taken afleiden aan de hand van verandering* door individuen zelf geïnitieerd kan worden zonder daarover in overleg te gaan met het team.

De conclusie van het onderzoek is dat de formele en informele kennisdeling invloed heeft op de zelfsturing van zelfsturende teams. De theorie en het praktijkgerichte onderzoek bij de teams Zorg, VAVO en S&B bewijst dit. Tevens laat de *gap* zien dat kennisdeling bij de teams Zorg, VAVO en S&B niet op alle dimensies de zelfsturing beïnvloed.



## 5.4 Aanbevelingen

In de conclusie zien we dat de teams Zorg, VAVO en S&B kennis delen wat invloed heeft op de zelfsturing van de teams. Of we van zelfsturende teams kunnen spreken heeft te maken in hoeverre de teams werken in de verschillende fasen aan de 4 dimensies van het fasenmodel (van Amelsvoort et al., 2003). Uitgaande dat de directie de teams verder wil laten ontwikkelen op het gebied van zelfsturing kunnen we aan de hand van dit onderzoek het volgende aanbevelen met betrekking tot kennisdeling.

Aangezien formele en informele kennisdeling invloed heeft op de zelfsturing van een team is het faciliteren en aanmoedigen van kennisdeling gewenst. We hebben in de literatuur gezien dat vertrouwen en veiligheid kennisdeling bevordert. De praktijk laat ook zien dat medewerkers in alle drie de teams zich veilig genoeg voelen om kennis te delen. Ze lopen bij elkaar naar binnen, lunchen met elkaar en ook in dezelfde werkruimte wordt veel kennis gedeeld. De mogelijkheid (blijven) geven in tijd en omgeving om deze vorm van kennisdeling te blijven bevorderen werkt positief voor de teams Zorg, VAVO en S&B.

Naast het faciliteren van tijd en omgeving is het verstandig om naar de teamsamenstelling en de frequentie van samenwerken te kijken. De groepsgrootte dient tussen de 4 en 20 personen te liggen, met de ideale grootte tussen de 8 en 12 personen (van Amelsvoort et al., 2003). We zien dat team Zorg uit 50 medewerkers bestaat. Dit ligt ver weg van de ideale situatie. Rekening houdend met de tijd die het kost om de kennis in het team te delen is het verstandig om de teamgrootte meer richting de ideale situatie te brengen. Met betrekking tot kennisdeling is het een betere optie om het team Zorg op te delen in twee teams. Aangezien er misschien meer factoren mee spelen met betrekking tot zelfsturing dan alleen kennisdeling is het verstandig om die factoren in kaart te brengen en dan af te wegen of het team opsplitsen een optie is. Bij team VAVO zien de collega's elkaar genoeg om teamspelregels en dagelijkse gang van zaken met elkaar te bespreken. Door in de organisatie een verandering aan te brengen zodat de banen 'groter' worden, kunnen de medewerkers meer rollen, taken en lessen op zich nemen waardoor ze meer in de organisatie aanwezig zijn. Er zijn door die 'vergroting' meer mogelijkheden om verantwoording te nemen en kennis te delen. Naast die mogelijkheid om kennis te delen is het te verwachten dat de onderlinge afhankelijkheid om die taken, rollen en lessen te kunnen inkleden groter wordt en de noodzaak van kennisdeling vergroot wordt. Door die vergroting van kennisdeling is het waarschijnlijk dat er op meer dimensies zelfsturing ontwikkeld wordt.

We zien bij S&B dat er veel mensen in het team een coördinerende rol hebben (in en buiten het team) en daardoor veel kennis uit de organisatie halen. Ze kunnen die kennis goed delen in het team. Het verdelen van de rollen over meer personen bij VAVO en Zorg kan ervoor zorgen dat leden van deze teams meer kennis hebben om in de teams te delen. Daarnaast kan Zorg de coördinerende rollen verdelen over de subteams, zodat er in ieder subteam voldoende kennis gedeeld kan worden. Deze kennisdeling kan ten gunste werken van de zelfsturing van de subteams op dimensie 'organiserend vermogen' de topic *team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren* zoals dit bij S&B het geval is.

Team Zorg en S&B voeren ontwikkelgesprekken in het team die de zelfsturing op het gebied *elkaar beoordelen op de uitvoering* beïnvloeden. Zorg voert 'trots gesprekken' en S&B gebruikt een 'R&O cyclus' om de ontwikkeling van medewerkers te laten groeien. Het invoeren van een vorm van ontwikkelgesprekken

met het team waarbij kennisdeling in het team plaats vindt kan ten gunste zijn van *elkaar beoordelen en coachen op uitvoeren* bij het team VAVO.

Als we kijken naar tabel 4.1 zien we dat kennisdeling bij het team VAVO maar op één dimensie van zelfsturing invloed heeft. Het is aan te bevelen om dit in het team verder te bespreken of dit beeld gedragen wordt. Aan de hand van de bespreking kan er onderzoek worden gedaan naar de positie van team VAVO in het fasenmodel of naar welke indicatoren er niet benoemd zijn.

Team Zorg kan met het groeien van de helderheid in de zoektocht naar ‘welke zelfsturing is wenselijk voor de subteams’ ook meer groeien in de mate van zelfsturing op het gebied van *meebeslissen in de doelstellingen*. Ook helderheid in afspraken en procedures kan hier een rol in spelen. Tevens is er volgens het team Zorg zelf nog een ontwikkeling mogelijk op het gebied van samenwerken met de omgeving. Door deze samenwerking niet alleen door teamleiding en coördinerende rollen te laten plaatsvinden, maar andere teamleden hier ook een rol in te laten spelen kan het team groeien in zelfsturing op de topics *conflicten met omgeving oplossen* en *doelen bijstellen op basis van omgevingsfactoren*. Team VAVO kan het delen van kennis naast het richten op het ‘wat’ ook richten op het ‘hoe’ waardoor de zelfsturing in *elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering* groeien. Daarnaast kan het team VAVO meer tijd geven aan de teamleden om met de *omgeving* te kunnen overleggen en *elkaar te beoordelen en coachen op het regelen* om hier meer kennis in te krijgen en daar meer zelfsturend in te worden.

Als laatste kijken we wat er op organisatieniveau nog kan veranderen ter bevordering van de zelfsturing van de teams. Door kennisdeling die in het team plaatsvindt ook buiten het team te laten plaatsvinden (omdat een medewerker in verschillende teams deel neemt) groeit de kennisdeling en dus ook de zelfsturing van de teams. Dit kan ook met teamleden van de ondersteunende dienst, het adviesteam. Dit is een team met specialisten die de operationele teams ondersteunt. Door deze kennis in de teams neer te leggen vergroot je de beheersing op kwaliteit, flexibiliteit en mogelijkheid op innovatie en verminder je de subsystemen die voor verstoring kunnen zorgen. Het team heeft zelf invloed op regelmogelijkheden.

### 5.3 Kritische reflectie

In het vorige hoofdstuk zijn de aanbevelingen aan de directie van het Dulon College gegeven en mogelijkheden voor groei in zelfsturing voor de teams Zorg, VAVO en S&B beschreven. Dit hoofdstuk wordt er kritische gereflecteerd op het gebruik van de theorieën, de toepasbaarheid van de aanbevelingen en de rol van de onderzoeker.

Als we kijken naar het theoretische kader moet er toch wel een kleine kanttekening geplaatst worden bij de theorie over hoe kennisdeling precies bijdraagt aan de zelfsturing. Dat kennisdeling invloed heeft op de zelfsturing is duidelijk, maar welke en hoe informele en formele kennisdeling precies invloed heeft op welke dimensies van de zelfsturing is niet bij ieder team hetzelfde. Hierdoor kun je de resultaten niet als een blauwdruk op een ander team plaatsen. Nader onderzoek bij een ander team of organisatie op dit punt is dan nodig. Daarnaast wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van het fasenmodel (van Amelsvoort, 2003). Wellicht als er gebruik wordt gemaakt van een ander model of andere criteria van indeling in zelfsturing dat men tot andere nuances in de conclusies komt ten opzichte van de invloed van kennisdeling op de zelfsturing

van zelfsturende teams. Als we kijken naar het gebruik van de theorie van kennisdeling kan daar ook een kanttekening geplaatst worden. Het onderzoek is nog niet geheel volledig in welke kennisdeling specifiek bijdraagt aan welke dimensies en topics van zelfsturing van teams. Literatuur over kennisdeling in teams voor onderwijs in Nederland lijkt schaars te zijn. Het onderzoek geeft de directie van het Dulon College wel een start voor verdere acties en interventies.

We zien in de conclusie dat er verschillende factoren invloed hebben op de kennisdeling. Betrokkenheid van teamleden, groepsgrootte, afhankelijkheid van elkaar en zich verantwoordelijk voelen bepalen de hoeveelheid kennis die gedeeld wordt zowel formeel als informeel. Dit gegeven kan aanleiding geven tot een aangepast model waarbij de benoemde factoren de onafhankelijke variabelen zijn en de (in)formele kennisdeling de afhankelijke.

Als we kijken naar de toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten kan de directie van het Dulon College over gaan op een splitsing van het team Zorg en ‘vergroting’ van banen bij VAVO. Wel is het interessant om ook andere variabele mee te nemen in deze beslissing. Is kennisdeling de enige variabele die de zelfsturing van de teams bevordert? Onderzoek naar andere variabelen, zoals meer bevoegdheid geven, regelmogelijkheden op strategisch niveau geven en professionalisering van personeel kunnen de mogelijkheden van de directie vergroten om de zelfsturing van de zelfsturende teams te stimuleren. Daarnaast is er in het onderzoek vanuit gegaan dat de drie teams zich in fase 3 bevinden van het fasenmodel en dus zelfsturende teams zijn. Nader onderzoek op ook fase 1 en 2 is nodig om te kunnen bepalen of dit het echt het geval is. Omdat vanaf fase 3 de teams zelfsturend worden (van Amelsvoort et al, 2003), worden alleen de fasen 3 en 4 gebruikt in dit onderzoek.

Als laatste kijken we naar de rol van de onderzoeker. Het onderzoek heeft een beeld gegeven in hoe kennisdeling kan bijdragen aan de ontwikkeling van de zelfsturing van teams. Het heeft laten zien hoe de teams Zorg, VAVO en S&B kennisdelen en hoe dit bijdraagt tot zelfsturing. Bij het onderzoeken van de feitelijke situatie is gebruik gemaakt van vijf interviews per team. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten kunnen meer langdurige waarnemingen verricht worden. Dit om eventuele toevallige afwijkingen te verkleinen. Door de korte waarnemingen kan het bijvoorbeeld zo zijn dat er niet waargenomen is dat (in)formele kennisdeling invloed heeft op bepaalde dimensies van zelfsturing terwijl dit in werkelijkheid wel het geval is. Om de interne validiteit van het onderzoek te vergroten is het verstandig om te meten welke criteria en nog meer bijdragen aan de verschillende dimensies van zelfsturing, zodat je preciezer kunt zijn in de causale relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele en uiteindelijk in de aanbeveling aan de directie.

## Literatuurlijst

---

Amelsvoort, P. van, & Benders, J. (1996). Team time: A model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/01443579610109901>

Amelsvoort, P. van, Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-GROEP.

Engelshoven, I. van & Heerts, T. (2018). *Bestuursakkoord OCW – MBO-Raad 2018-2022: Trots, vertrouwen en lef* <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2018/02/07/bestuursakkoord-mbo-2018-2022-trots-vertrouwen-en-lef>

Bleijenbergh, I. (2016). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Boeije, H., Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Brouwer, P., Doppenberg, J. & Kan, C. van (2013). *Inzicht in succesfactoren. Opleiding & Ontwikkeling: Tijdschrift voor Human Resource Development*, 2020(2), 24-29. 29.

Buljac, M., & Wijngaarden, J. van (2009). De weg naar een effectiever werkend team. *Jeugd En Co Kennis*, 3(1), 23–26. <https://doi.org/10.1007/bf03087493>

Burg, L. van der (2005). Kennisdeling: waarom leren koolmezen beter vliegen dan koala's? *Onderwijs En Gezondheidszorg*, 29(4), 146–149. <https://doi.org/10.1007/bf03071483>

Doorewaard, H., Kil & Ven, A. van de (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom uitgevers.

COG (2019). *Strategisch Perspectief 2019-2020. Samen voor het onderwijs van morgen*. Gevonden op 21 december 2020 van <http://www.cog.nl/uploads/fm/Strategisch%20Perspectief%202019%20-%202022.pdf>

COG (2020). *Beleid professionaliseren*. Gevonden op 24 januari 2020 van <https://cogonderwijs.sharepoint.com/sites/BVHR/Gedeelde%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FBVHR%2FGedeelde%20documenten%2FHR%2Dbeleid%20en%20procedures%2F20012020%20COG%20Professionaliseringsbeleid%20versie%201%2E5%20definitief%2Epdf&parent=%2Fsites%2FBVHR%2FGedeelde%20documenten%2FHR%2Dbeleid%20en%20procedures>

Derksen, S. (2015). Teamontwikkeling. *In opleiding en Ontwikkeling*, nr. 3, 28-31 <https://karinderksen.nl/publicaties/teamontwikkeling/>

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1441\(199906\)6:2<91::aid-kpm54>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1441(199906)6:2<91::aid-kpm54>3.0.co;2-m)

- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group and Organization Management*, 39(2), 213–243. <https://doi.org/10.1177/1059601114520969>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Kader, J. M. M. A., Fan, L., Islam, M. T., & Uddin, M. A. (2020). The influence of knowledge sharing on sustainable performance: A moderated mediation study. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12030908>
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. H. (2018). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Uitgeverij Acco
- Kwaliteitsagenda (2019). *Sterk en toekomstgericht opleiden, met en voor de regio. Kwaliteitsagenda 2019-2022 COG- ROC A12*. Gevonden op 21 december 2020. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/27/kwaliteitsagendas-2019-2022-middelbaar-beroepsonderwijs-deel-1-a---h>
- Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V., & Simmons, B. L. (2005). Self-managing work teams: Enhancing organizational innovativeness. *Organization Development Journal*, 23(3), 53–66.
- Ritzen, H. (2005). Kennisdeling door docenten en praktijkopleiders. *Onderwijs En Gezondheidszorg*, 29(4), 136–140. <https://doi.org/10.1007/bf03071481>
- Schinkel, T., Schöningh, L. (2015). *Andersom organiseren. Doen wat nodig is*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Smit, F., & Pelkmans, T. (2021). *Ambities waar willen maken. Onderzoek naar missie, zingeving en zelfsturende teams binnen ROC's*. <http://hdl.handle.net/2066/212231>
- Snoek, M. (2017). Leiderschap van leraren ontwikkelen en toepassen in de school. *Gespreid Leiderschap in Het Onderwijs. Elkaar Invloed Gunnen Voor Vernieuwingen.*, 174.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617–640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Tjepkema, S. (2016). *The learning infrastructure of self-managing work teams The learning infrastructure of self-managing work teams Saskia Tjepkema Ph . D . thesis University of Twente Also available in print : (Issue January 2003).*

Tjepkema, S. (2011). Zelfsturende teams inrichten als rijke leeromgeving. *Handboek Human Resource Development*. <https://doi.org/10.1007/978-90-313-8565-2>

Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. *Handboek "Werken, Leren En Leven Met Groepen,"* 19.

[http://www.kessels-smit.de/files/Artikel\\_2003\\_tjepkema\\_-\\_verscheidenheid\\_in\\_zelfsturende\\_teams1.pdf](http://www.kessels-smit.de/files/Artikel_2003_tjepkema_-_verscheidenheid_in_zelfsturende_teams1.pdf)

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications – Elsevier*, 39, 8899-8908 <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312. <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>

Yeşil, S., Koska, A. & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>

Zárraga, C. & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1227–1245. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114282>

# Bijlagen

## Bijlage I Interview guide

Introductie	
Intro	Dank je wel dat je de tijd wil nemen en wil deelnemen aan dit onderzoek en interview. Als het goed is heb je een informatiebrief ontvangen, klopt dit? Heb je hier nog vragen over?
Doel van het onderzoek	Met dit interview/gesprek neem je deel aan een onderzoek over welke invloed kennisdeling (formeel en informeel) heeft op de zelfsturing van de teams binnen Dulon College. De teams Zorg, VAVO en S&B werken mee aan dit onderzoek. Van ieder team interview ik 5 collega's. Jouw bijdrage is belangrijk voor dit onderzoek. Het levert een bijdrage voor kennisdeling in zelfsturende teams in de toekomst.
Onderwerpen/Topics	De onderwerpen die in het interview aan bod komen zijn:  Expliciete Kennisdeling <ul style="list-style-type: none"><li>• Formeel en resultaat sturende kennisdeling</li><li>• Informeel en zelfsturende kennisdeling</li></ul> Zelfsturing in het team, Vakmanschap of professionaliteit <ul style="list-style-type: none"><li>• Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering</li><li>• Team leidt aan de hand van verandering nieuwe taken af</li></ul> Zelfsturing in het team, Organiserend vermogen <ul style="list-style-type: none"><li>• Elkaar beoordelen en coachen op het regelen</li><li>• Zelfstandig afspraken maken met de omgeving</li></ul> Zelfsturing in het team, Vermogen om samen te werken (regeltaken) <ul style="list-style-type: none"><li>• Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag</li><li>• Conflicten met de omgeving oplossen</li></ul> Zelfsturing in het team, Resultaatgerichtheid <ul style="list-style-type: none"><li>• Team beslist mee over doelstellingen</li><li>• Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren</li></ul>
Anonimiteit en vertrouwelijkheid	Dit interview is anoniem, dat wil zeggen dat jouw persoonlijke gegevens niet gebruikt of genoemd zullen worden. Daarnaast worden de dingen die je vertelt en de informatie die je geeft alleen voor dit onderzoek gebruikt.

Als de respondent wil stoppen	Als je tijdens het interview besluit dat je niet meer verder wil, dan kun je dat aangeven. We stoppen dan met het interview
Duur interview	Het interview duurt ongeveer een drie kwartier tot een uur of we stoppen eerder als we uitgesproken zijn of als je eerder wil stoppen.
Vertellen dat het wordt opgenomen	Ik neem het gesprek op. Dat zorgt ervoor dat ik niet veel hoeft te schrijven tijdens het interview, maar dat ik naar jou kan luisteren. Het gesprek wordt later uitgeschreven. Vanuit de wet is voorgeschreven dat we je om toestemming moeten vragen als we gebruik maken van een opname. Daarom vraag ik je zo meteen, als de opname loopt of je toestemming geeft dat dit gesprek wordt opgenomen.
Verdere vragen?	Heb je nog vragen voordat we van start gaan?
Opname starten	Opname starten: Vindt u het goed dat dit gesprek wordt opgenomen?
Variabelen, dimensies, topics, hoofdvragen en hulpvragen (variabelen, dimensies, topics en hoofdvragen moeten aanbod komen)	
Algemeen Topics: Naam, afdeling, aantal jaren werkzaam	Kunt u iets over jezelf bij Zorg/VAVO/S&B vertellen? hulpvragen: Wie ben je? Welke afdeling werk je? Hoe lang werk je daar al? Welk subteam (zorg) ben jij onderdeel van?
Definitie van Kennis	Het formeel of informeel beschikbaar stellen van expliciete (of stilzwijgende) kennis van een individu naar een ander individu op een wijze dat de presentatie van deze kennis door anderen begrepen en gebruikt kan worden.
Expliciete kennisdeling Topics: • Formeel en resultaatsturend • Informeel en zelfsturend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je wat vertellen over <b>trainingen</b>, programma's, cursussen of workshops die je met team gevolgd hebt?</li> <li>• Werken jullie in het team met <b>vakgroepen</b>, expertisegroepen? Zo ja, kun je daar wat over vertellen? Zo nee, kun je vertellen hoe vakkennis gedeeld wordt?</li> <li>• Kun je aangeven hoe jullie binnen het team bezig zijn met Werkgesprekken/Coaching <b>gesprekken</b> (evaluatiegesprekken, R&amp;O cyclus, intervisie, loopbaangesprekken)</li> <li>• Kun je wat vertellen over de <b>technologische systemen</b> die jullie binnen het team gebruiken?</li> <li>• Wat betekent <b>sociale netwerken</b> in het team voor jou? En hoe past kennis delen hierin?</li> <li>• Wat betekenen <b>persoonlijke werk relaties individueel</b> voor jou in het team? En welke rol speelt kennis delen hier in?</li> </ul> <p>hulpvragen:</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je aangeven hoe je daar kennis ontvangen of gedeeld hebt met je teamleden?</li> </ul>
Definitie zelfsturing van teams	Een relatief vast groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale onderwijsproces die aan de student geleverd wordt. Het team is tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor het managen van zichzelf, en de taken die het uitvoert en ontwikkelt zich als team op de dimensies vakmanschap, organiseren, samenwerken en resultaat.
Zelfsturing in het team, <b>Vakmanschap</b> of professionaliteit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering (3)</li> <li>• Team leidt a.h.v. verandering nieuwe taken af (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe gaan jullie in het team om met rouleren van taken en het verbreden van taken?</li> <li>• Hoe worden de <b>taken</b> verdeeld?</li> <li>• Kun je wat vertellen over hoe jullie in het team kwaliteiten benutten?</li> <li>• Hoe gaat het team om met veranderingen?</li> <li>• Hoe gaat het team om met nieuwe collega's? verwelkomen, opleiden</li> <li>• Kun je wat vertellen over <b>elkaar coachen</b>, feedback geven binnen het team?</li> <li>• Hoe ervaar jij persoonlijke <b>ontwikkeling</b> in het <b>team</b>?</li> <li>• Hoe ervaar jij de <b>teamontwikkeling</b>?</li> <li>•</li> </ul>
Zelfsturing in het team, <b>Organiserend</b> vermogen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar beoordelen en coachen op het regelen (3)</li> <li>• Zelfstandig afspraken maken met de omgeving (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke (regel)taken regelen jullie in het team <b>zelf</b>? Hoe worden de regeltaken in het team geregeld?</li> <li>• Is er een vorm van <b>werkoverleg</b>? Kun je daar wat over vertellen? Hoe functioneert dit?</li> <li>• Kun je wat vertellen over het coachen en <b>beoordelen</b> van elkaar op de (regel)taken?</li> <li>• Kun je aangeven hoe er in het team afspraken gemaakt en overleg is met de <b>omgeving</b>? Leveranciers, werkveld, ondersteunende diensten?</li> <li>• Hoe ervaar jij het ondernemerschap van het team, uitvoering aanpassing op verandering omgeving?</li> </ul>
Zelfsturing in het team, Vermogen om <b>samen te werken</b> (regeltaken) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vind je van de <b>samenwerking</b> binnen het team?</li> <li>• Kun je wat vertellen over de <b>samenwerking</b> in het team in combinatie met taak- en rolverdeling?</li> <li>• Kun je wat vertellen hoe de <b>teamspelregels</b>? Hoe komen ze tot stand, worden ze besproken?</li> <li>• Hoe ervaar jij de <b>betrokkenheid</b> van het team bij het oplossen van problemen of conflicten?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicten met de omgeving oplossen (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kijk jij aan tegen het <b>aanspreken</b> op ongewenst gedrag en het <b>oplossen</b> van interne conflicten?</li> <li>• Hoe ervaar jij de <b>cultuur</b> (open/gesloten) van het team in het kader van oog voor omgeving, klanten, leveranciers, collega-teams en ondersteunende teams of afdelingen? (communicatie)</li> <li>• Hoe kijk jij aan tegen <b>benutten van kwaliteiten</b> van staf- en hulpdiensten en andere teams?</li> <li>• Kun je wat vertellen over het ontstaan <b>gezamenlijke doelen</b> met andere teams?</li> <li>• Kun je wat vertellen over overleg over <b>teamleden uitwisselen</b>?</li> </ul>
<p>Zelfsturing in het team, Resultaatgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team beslist mee over doelstellingen (3)</li> <li>• Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ervaar jij de <b>acceptatie van doelstellingen</b>? Hoe ervaar jij het overleg in het team hierover?</li> <li>• Kun je wat vertellen over <b>verantwoordelijkheid</b> voor het halen van <b>doelen</b> en verantwoording afleggen? Eventueel met betrokkenheid van interne en externe klant.</li> <li>• Kun je wat vertellen over vertaling van <b>behoeften en wensen naar eigen</b> doelstellingen en het gewenste <b>prestatieniveau</b>?</li> <li>• Hoe ervaar jij de <b>ontwikkeling</b> van inzicht hoe <b>prestaties</b> tot stand komen?</li> <li>• Als jij denkt aan <b>analyseren</b> van eigen prestaties en voorstellen ter verbetering, waar denk je dan aan?</li> <li>• Kun je wat vertellen over het <b>continu proces</b> van verbeteren op eigen initiatief?</li> </ul>
Afsluiting	
Afsluiting interview	Wil je nog iets toevoegen aan dit gesprek? Zijn er nog dingen die niet aan bod zijn gekomen maar wat je wel belangrijk vindt om te vertellen? Wat vond je van het interview?
Uitleggen vervolg	Dit interview wordt uitgewerkt. De uitwerking zal ik naar je mailen ter controle. Je kunt dan aangeven als er dingen niet kloppen of ontbreken.
Bedanken voor het interview	Ik wil je graag bedanken voor dit interview. Ik hoop dat je het gevoel hebt dat jij je verhaal hebt kunnen vertellen en dat er naar je geluisterd is.
Als er nog vragen zijn	Als je nog vragen hebt laat het mij dan weten. Je hebt mijn mail en hier heb je mijn telefoonnummer: 06-12967905

## Bijlage II Observatie guide

### Observatie Introductie

Intro	Dank jullie wel dat jullie willen deelnemen aan dit onderzoek en dat ik bij jullie overleg mag observeren. Als het goed is heeft de teamleiding vertelt over mijn observatie, klopt dit? Heb je hier nog vragen over?
Doel van het onderzoek	Met deze observatie nemen jullie deel aan een onderzoek over welke invloed kennisdeling (formeel en informeel) heeft op de zelfsturing van de teams binnen Dulon College. De teams Zorg, VAVO en S&B werken mee aan dit onderzoek. Van ieder team interview ik 5 collega's. Jullie bijdrage is belangrijk voor dit onderzoek. Het levert een bijdrage voor kennisdeling in zelfsturende teams in de toekomst.
Onderwerpen/Topics	De onderwerpen die in observatie belangrijk zijn: Expliciete Kennisdeling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formeel en resultaat sturende kennisdeling</li> <li>• Informeel en zelfsturende kennisdeling</li> </ul> Zelfsturing in het team, Vakmanschap of professionaliteit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering (3)</li> <li>• Team leidt a.h.v. verandering nieuwe taken af (4)</li> </ul> Zelfsturing in het team, Organiserend vermogen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar beoordelen en coachen op het regelen (3)</li> <li>• Zelfstandig afspraken maken met de omgeving (4)</li> </ul> Zelfsturing in het team, Vermogen om samen te werken (regeltaken) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag (3)</li> <li>• Conflicten met de omgeving oplossen (4)</li> </ul> Zelfsturing in het team, Resultaatgerichtheid <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team beslist mee over doelstellingen (3)</li> </ul> Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren (4)
Anonimiteit en vertrouwelijkheid	Deze observatie is anoniem, dat wil zeggen dat jullie persoonlijke gegevens niet gebruikt of genoemd zullen worden. Daarnaast worden de dingen die je vertelt en de informatie die je geeft alleen voor dit onderzoek gebruikt worden.
Als de respondent wil stoppen	Als jullie tijdens de observatie besluit dat jullie niet meer verder willen, dan kun jullie dat aangeven. We stoppen dan met de observatie of stoppen eventueel bij specifieke onderwerpen.
Observatie variabelen, dimensies, topics, (variabelen, dimensies, en topics moeten aanbod komen)	

Algemeen Topics: Naam, afdeling, aantal personen	Zorg/VAVO/S&B?
Definitie van Kennis	Het formeel of informeel beschikbaar stellen van expliciete of stilzwijgende kennis van een individu naar een ander individu op een wijze dat de presentatie van deze kennis door anderen begrepen en gebruikt kan worden.
Expliciete kennisdeling Topics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formeel en resultaatsturend</li> <li>• Informeel en zelfsturend</li> </ul>	Welke acties en gebeurtenissen geven informatie over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het delen van kennis</li> <li>• Het volgen van trainingen, programma's, cursussen of workshops.</li> <li>• Vakgroepen, expertisegroepen</li> <li>• Werkgesprekken/Coaching gesprekken (evaluatiegesprekken, R&amp;O cyclus, intervisie, loopbaangesprekken)</li> <li>• De technologische systemen die in het team gebruikt worden.</li> <li>• Sociale netwerken in het team en het delen van kennis.</li> <li>• Persoonlijke werk relaties individueel in het team en het delen van kennis</li> </ul>
Definitie zelfsturing van teams	Een relatief vast groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale onderwijsproces die aan de student geleverd wordt. Het team is tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor het managen van zichzelf, en de taken die het uitvoert en ontwikkelt zich als team op de dimensies vakmanschap, organiseren, samenwerken en resultaat.
Zelfsturing in het team, Vakmanschap of professionaliteit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar beoordelen en coachen op de uitvoering (3)</li> <li>• Team leidt a.h.v. verandering nieuwe taken af (4)</li> </ul>	Welke acties en gebeurtenissen geven informatie over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rouleren van taken en het verbreden van taken</li> <li>• Taakverdeling.</li> <li>• Kwaliteiten benutten</li> <li>• Omgaan met veranderingen?</li> <li>• Nieuwe collega's? verwelkomen, opleiden</li> <li>• Elkaar coachen, feedback geven</li> <li>• ontwikkeling (persoonlijk en team)</li> <li>• samenwerking</li> </ul>
Zelfsturing in het team, Organiserend vermogen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar beoordelen en coachen op het regelen (3)</li> </ul>	Welke acties en gebeurtenissen geven informatie over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• (regel)taken regelen</li> <li>• vorm van werkoverleg. Hoe functioneert dit?</li> <li>• het coachen en beoordelen van elkaar op de (regel)taken</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandig afspraken maken met de omgeving (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afspraken maken en overleg is met de omgeving. Leveranciers, werkveld, ondersteunende diensten</li> <li>• het ondernemerschap van het team, uitvoering aanpassing op verandering omgeving</li> </ul>
<p>Zelfsturing in het team, Vermogen om samen te werken (regeltaken)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkaar aanspreken op (ongewenst) gedrag (3)</li> <li>• Conflicten met de omgeving oplossen (4)</li> </ul>	<p>Welke acties en gebeurtenissen geven informatie over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• over de samenwerking in het team in combinatie met taak- en rolverdeling</li> <li>• teamspelregels. Hoe komen ze tot stand, worden ze besproken?</li> <li>• betrokkenheid van het team bij het oplossen van problemen of conflicten</li> <li>• aanspreken op ongewenst gedrag en het oplossen van interne conflicten</li> <li>• cultuur (open/gesloten) van het team in het kader van oog voor omgeving, klanten, leveranciers, collega-teams en ondersteunende teams of afdelingen (communicatie)</li> <li>• benutten van kwaliteiten van staf- en hulpdiensten en andere teams</li> <li>• ontstaan gezamenlijke doelen met andere teams</li> <li>• over overleg over teamleden uitwisselen</li> </ul>
<p>Zelfsturing in het team, Resultaatgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team beslist mee over doelstellingen (3)</li> <li>• Team stelt doelen bij op basis van omgevingsfactoren (4)</li> </ul>	<p>Welke acties en gebeurtenissen geven informatie over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• acceptatie van doelstellingen.</li> <li>• verantwoordelijkheid voor het halen van doelen en verantwoording afleggen. Eventueel met betrokkenheid van interne en externe klant.</li> <li>• vertaling van behoeften en wensen naar eigen doelstellingen en het gewenste prestatieniveau.</li> <li>• ontwikkeling van inzicht hoe prestaties tot stand komen</li> <li>• analyseren van eigen prestaties en voorstellen ter verbetering.</li> <li>• proces van verbeteren op eigen initiatief</li> </ul>
<b>Afsluiting</b>	
Afsluiting interview	Willen jullie nog iets bespreken of toevoegen na deze observatie? Zijn er nog dingen die niet aan bod zijn gekomen maar wat je wel belangrijk vindt om aan te geven?
Uitleggen vervolg	Deze observatie wordt uitgewerkt. De uitwerking zal ik naar de teamleiding mailen ter controle. Er kan dan aangeven worden als er dingen niet kloppen.
Bedanken voor het interview	Ik wil jullie graag bedanken voor mogelijkheid voor deze observatie.
Als er nog vragen zijn	Als je nog vragen hebt laat het mij dan weten. Je hebt mijn mail en hier heb je mijn telefoonnummer: 06-12967905