

Evelien Loeffen en Muriëlle Springer

# Gedeeld eigenaarschap

## Samen vorm geven aan ónze schoolontwikkeling

**'De docent moet weer de eigenaar van het onderwijs worden' was een van de centrale boodschappen in het rapport van de commissie-Dijsselbloem en in het rapport LeerKracht. Eigenaarschap als het nieuwe toverwoord, eigenaarschap zorgt voor LeerKracht en voor onderwijsvernieuwing die wel slaagt. Leraarschap is eigenaarschap (Onderwijsraad 2007). Maar wat eigenaarschap precies is en hoe het zou kunnen bijdragen aan succesvolle en duurzame schoolontwikkeling, bleef ondertussen onduidelijk. KPC Groep deed daarom praktijkgericht onderzoek naar eigenaarschap bij schoolontwikkeling. Het ontwikkelde tevens een model om gedeeld eigenaarschap in kaart te brengen zodat er gericht gewerkt kan worden aan het bevorderen van eigenaarschap.**

Eigenaarschap is een state of mind. Je kunt je ergens eigenaar van voelen. Van materiële eigendommen zoals een auto, maar ook van sociale constructen als een (arbeids)relatie of een werkproces. Binnen het onderwijs kun jij je eigenaar voelen van je lokaal, maar ook van je les of zelfs

van de school als geheel. Op het moment dat jij je ergens eigenaar van voelt, doe je er meer je best voor omdat het van jou is.

De keerzijde van deze medaille, en tevens het belangrijkste

nadeel, is dat als iemand zich eigenaar voelt van een object of subject, hij territoriaal gedrag zal vertonen en weerstand tegen verandering. Zo

kennen wij allemaal het voorbeeld van de docent die zich eigenaar voelt van zijn klaslokaal: het lokaal is opgeruimd, leuk gedecoreerd en er hangt zelfs een briefje bij de deur met instructies voor andere gebruikers van het lokaal. De keerzijde van dit eigenaarschap wordt duidelijk op het moment dat een andere collega iets aan het lokaal verandert door, bijvoorbeeld, een eigen poster op te hangen. Op dit soort momenten kan een ieder territoriaal gedrag en weerstand tegen veranderingen waarnemen bij de zelfbenoemde 'eigenaar' van het lokaal.

### Wetenschappelijk onderzoek

Alhoewel het begrip eigenaarschap plotseling in het onderwijsveld leek op te duiken, is het al uitvoerig onderzocht vanuit zowel psychologische als sociologische invalshoek. Al geruime tijd wordt er onderzoek gedaan naar eigenaarschap binnen organisaties waarbij eigenaarschap expliciet gelinkt wordt aan *positive organisational behavior*. Zo correleert eigenaarschap positief met intrinsieke motivatie, professionele ontwikkeling, informele zeggenschap, commitment aan de organisatie, behoefte om zichzelf zichtbaar te maken binnen de organisatie en de bereidheid om extra klussen op zich te nemen, maar ook met territoriaal gedrag en weerstand.

Pierce (2009) stelt dat gedeeld eigenaarschap de negatieve effecten van eigenaarschap kan verminderen. Het eigenaarschap wordt dan niet alleen op individueel niveau beleefd, maar ook op het niveau van een team en soms, afhankelijk van de grootte van de organisatie, op het niveau van de organisatie. Dit kan alleen door tussen en binnen alle niveaus van de organisatie met elkaar samen te werken. Psychologisch eigenaarschap binnen de context van de organisatie wordt daarbij gedefinieerd als het gevoel van verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen die in het belang zijn van de lange termijn van de organisatie.

Als we dit terugkoppelen naar het onderwijsveld gaat het dus niet om het eigenaarschap van de docent van zijn eigen lessen in zijn eigen lokaal, maar eerder om de beleving van eigenaarschap van de schoolontwikkeling als geheel. De Innovatiemonitor 2008 laat zien dat maar liefst 96 procent van de scholen in het voortgezet onderwijs bezig is met innovatie en dat directies (en teams) hierbij de meest actieve rol spelen. Wie is straks de eigenaar van deze schoolontwikkeling? De schoolleider die deze zaken moet implementeren? Of de individuele docent? Hoe kunnen schoollei-

**Gedeeld eigenaarschap kan de negatieve effecten van eigenaarschap verminderen**

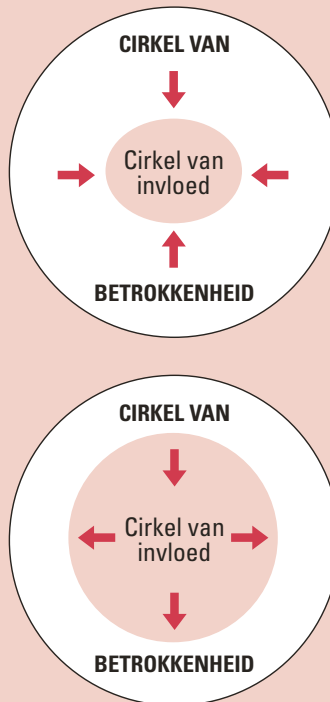
ders gedeeld eigenaarschap bevorderen en er daardoor voor zorgen dat de innovaties succesvol en duurzaam van aard zijn?

### Schoolontwikkeling en gedeeld eigenaarschap

In een kenniseconomie ontkomen scholen niet aan schoolontwikkeling. Soms is schoolontwikkeling noodzakelijk door bijvoorbeeld ontwikkelingen binnen het wervingsgebied (en daarmee de leerlingpopulatie) of is het een gevolg van veranderende wet- en regelgeving. Soms ook komt schoolontwikkeling voort uit een initiatief binnen de school, komend vanuit de passie van de docenten. Een groep docenten met een passie voor, bijvoorbeeld, sport, cultuur of hoogbegaafdheid initieert een ontwikkeling die direct van invloed is op de koers, de profilering en de positionering van de school.

De grillige onderwijspraktijk laat zien dat zowel een top-down- als een bottom-upinitiatief voor schoolontwikkeling niet automatisch garant staat voor succesvolle en duurzame schoolontwikkeling. Iedere schoolleider kan voorbeelden noemen van veranderingen die top-down de school in gebracht werden en faalden. Maar menig schoolleider kent ook voorbeelden van bottom-upinitiatieven voor schoolontwikkeling die niet ingebed waren in het schoolplan en die daardoor bij het vertrek van enkele sleutelfiguren heimelijk strandden. De verklaring hiervoor is dat in beide situaties het psychologisch eigenaarschap, oftewel het gevoel van verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen die in het belang zijn van de lange termijn van de organisatie, óf bij het management óf bij een (kleine groep) docent(en) lag. In het eerste geval wordt de schoolontwikkeling al snel een papieren tijger: de schoolontwikkeling blijft een papieren document maar is verder niet terug te zien op de werkvloer. In het tweede geval is de schoolontwikkeling als een eenzame bloem: er bloeit een mooi initiatief, maar de steel wordt niet ondersteund door en maakt geen deel uit van het totale boekje. Wat deze situaties nog meer met elkaar gemeen hebben, is dat er te weinig aandacht is voor de verantwoordelijkheid, de aard van de taken in combinatie met de competenties, de passie, de zeggenschap en de motivatie van de dragers van de innovatie. En dat terwijl de literatuur (zie bijvoorbeeld de literatuurstudie van Van der Bolt e.a. naar de betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties uit 2006) aangeeft dat juist deze factoren bevorderend zijn voor het ontstaan van

#### Gedeeld eigenaarschap en de cirkel van invloed



In het praktijkgericht onderzoek werd gedeeld eigenaarschap in kaart gebracht bij scholen die een succesvolle schoolontwikkeling hadden doorgemaakt. Deze scholen waren bijvoorbeeld gecertificeerde cultuurprofiel scholen. Bij deze verkenning werd onder andere gebruik gemaakt van de cirkels van betrokkenheid en invloed van Covey (2006). Dit model laat zien dat er een verschil is tussen zaken waarbij je betrokken bent en zaken waar je eigenaar van bent (en die binnen de cirkel van invloed vallen). De houding ten opzichte van zaken die binnen de cirkel van betrokkenheid vallen, is reactief. Betrokkenheid betekent niet de facto dat er sprake is van eigenaarschap, maar impliceert eerder dat er sprake is van draagvlak. De houding ten opzichte van zaken binnen de cirkel van invloed is proactief en komt het meeste overeen met eigenaarschap zoals dat in de sociaalpsychologische literatuur wordt beschreven.

Het was opvallend dat op de scholen die een succesvolle schoolontwikkeling hadden, de schoolontwikkeling an sich door een ieder binnen de cirkel van invloed werd geplaatst. Op ieder niveau, van het niveau van docenten tot coördinatoren en schoolleiding, voelde men zich eigenaar van de cultuurprofilering. De houding ten aanzien van de cultuurprofilering was proactief: men probeerde de cirkel van invloed te vergroten door ook daadwerkelijk inspraak uit te oefenen en vanuit de eigen professionaliteit en belangstelling een bijdrage te leveren. Op alle niveaus werd zeggenschap ervaren die ook vorm kreeg buiten de formele besluitvormingsorganen, zoals de medezeggenschapsraad. Men voelde zich daadwerkelijk eigenaar van de schoolontwikkeling, hetgeen een belangrijke reden was voor het werkplezier. Op deze scholen was er geen kloof tussen docenten en management, maar trokken beide geledingen juist samen op.

gedeeld eigenaarschap.

Als gedeeld eigenaarschap een alternatief kan zijn om duurzame schoolontwikkeling tot stand te brengen, hoe weet je dan als school in hoeverre er al sprake is van gedeeld eigenaarschap en wat geschikte aanliegroutes zijn om het gedeeld eigenaarschap te bevorderen? KPC Groep heeft een procesaanpak ontwikkeld op basis van literatuur en oriënterend onderzoek in scholen die een succesvolle schoolontwikkeling hadden gerealiseerd.

Centraal in deze aanpak staat de workshop met de matrix voor gedeeld eigenaarschap. De matrix is een analyse-instrument om het gedeeld eigenaarschap binnen een school in beeld te brengen. De workshop en de vervolgenterventies die daaruit voortkwamen, zijn beproefd door een zestal projectgroepen in vier scholen voor voortgezet onderwijs.

### De matrix voor gedeeld eigenaarschap

Een model om schoolontwikkeling integraal te kunnen analyseren en/of in te richten is de matrix van Camp (Camp 2002). Er is gekozen voor dit model omdat het in de afgelopen jaren zijn kracht heeft bewezen bij het analyseren en verbinden van verschillende processen binnen (school)organisaties. De matrix van Camp bekijkt organisatieprocessen op drie niveaus: het niveau van het beleid, de organisatie en van het personeel. Deze niveaus kunnen we vergelijken met de termen richten, inrichten en verrichten (INK-model). Verder onderscheidt de matrix een instrumentele, politieke en culturele laag binnen de school. Daardoor ontstaat een samenhangend systeem en kan de school op integrale en systematische wijze geanalyseerd worden (zie figuur 1). Wij gebruikten de matrix als basis voor de verkenning van gedeeld eigenaarschap op scholen die een succesvolle schoolontwikkeling hadden doorgevoerd. De matrix liet zien dat op de scholen die een succesvolle schoolontwikkeling hadden gerealiseerd, bewust of onbewust veel aandacht werd besteed aan cel 6 (autonomie), 8 (samenwerking) en 9 (houding) – kortom de zachte aspecten binnen de schoolorganisatie.

Op basis van deze verkenning en aangevuld met literatuuronderzoek ontwikkelden wij in samenwerking met Peter Camp de matrix voor gedeeld

eigenaarschap. Deze matrix bestaat uit een set vragen op drie niveaus per cel van de matrix om de aan- of afwezigheid van gedeeld eigenaarschap in kaart te brengen. Ter illustratie hebben we de vragen bij cel 9 (houding) opgenomen in figuur 2. Een analyse met behulp van de matrix geeft een helder inzicht in de huidige beleving van het gedeeld eigenaarschap en geeft tevens aan welke aanvliegroute het beste gehanteerd kan worden om het gedeeld eigenaarschap verder te bevorderen. Door de vragen te beantwoorden, worden de deelnemers losgemaakt van de inhoud van de schoolontwikkeling en mede-eigenaar gemaakt van het veranderingsmanagement dat, naast de inhoud, minstens zo cruciaal is voor het welslagen van de schoolontwikkeling.

### Gebruik van de matrix

Scholen die het gedeeld eigenaarschap met betrekking tot de eigen schoolontwikkeling willen verkennen, zullen dus aan de hand van de matrix voor gedeeld eigenaarschap zichzelf, de teamleiders en de docenten, onder andere de vraag stellen of men ervaart dat men verantwoording aan de schoolleiding aflegt over de resultaten, maar autonoom is in de manier waarop deze resultaten bereikt worden (= cel 6). Vanuit cel 8 (samenwerking) zal de vraag gesteld worden of reflectie- en/of feedbackmomenten zijn georganiseerd binnen de school, sectie, projectgroep of team en met betrekking tot de inhoud overleg wordt gevoerd in plaats van administratieve en bureaucratische onderwerpen. De vragen die vanuit cel 9 gesteld worden, zijn gericht op een proactieve en professionele houding van zowel docenten als leidinggevenden. Ook vanuit de zes overige cellen worden specifieke vragen gesteld die van belang zijn om gedeeld eigenaarschap vorm te geven.

	<b>BELEID</b> (richten)	<b>ORGANISATIE</b> (inrichten)	<b>PERSONEEL</b> (verrichten)
<b>TECHNISCH</b> (regelingen)	1 DOELEN EN WERKWIJZE	2 TAKEN EN BEVOEGDHEDEN	3 DESKUNDIGHEID
<b>POLITIEK</b> (invloeden)	4 BELEIDS- BEÏNVLOEDERS	5 BESLUITVORMING	6 AUTONOMIE
<b>CULTUREEL</b> (normen)	7 BEDRIJFSKLIMAAT	8 SAMENWERKING	9 HOUDING

Figuur 1. De Matrix van Camp

	Voor mij is het zo ...	++	+	±	-	--	?
1	dat ik mij proactief opstel als het gaat om schoolontwikkeling in het algemeen en het ... in het bijzonder						
2	dat ik laat zien dat ik met de feedback van anderen wat doe						
3	dat ik de samenwerking met anderen actief opzoek						
	Bij ons in de projectgroep is het zo ...	++	+	±	-	--	?
4	dat we actief mensen buiten onze projectgroep proberen te betrekken bij de realisering van het ...						
5	dat we over en weer bereid zijn om onze standpunten aan te passen						
6	dat we actief een bijdrage willen leveren aan de collectieve ambitie van de school						
	Bij ons op school is het zo ...	++	+	±	-	--	?
7	dat de schoolleiding ons stimuleert om zelf initiatieven te nemen						
8	dat de schoolleiding open staat voor feedback						
9	dat er sprake is van vertrouwen tussen de schoolleiding en de docenten						

Figuur 2. Cel 9 uit de Matrix voor gedeeld eigenaarschap

Nadat de uitkomsten van de vragenlijst per cel zijn geïnventariseerd en geanalyseerd door de betrokkenen, ontstaat er voor vrijwel iedereen een herkenbaar beeld. De diverse uitkomsten worden in dialoog met elkaar besproken en in dezelfde werkvorm worden eerste oplossingen verkend en besproken om het gedeeld eigenaarschap te bevorderen. In een vervolgbijeenkomst worden oplossingen vertaald naar verschillende actieplannen, die door alle aanwezigen worden gemaakt. Door deze werkwijze te hanteren voelen de betrokkenen zich zowel eigenaar van de analyse, als van de oplossingsrichting. De betrokkenen zijn mede-eigenaar van het veranderingsmanagement. De ervaring leert dat alle betrokkenen actief participeren tijdens de workshop en zich aan het einde van de workshop ook meer eigenaar voelen van de schoolontwikkeling als geheel en hun eigen rol en positie daarbinnen. Een illustratief voorbeeld staat beschreven in het kader op pagina 12.

### Vervolgacties

Op basis van de analyse met de matrix kunnen betrokkenen zelf bepalen welke vervolgacties wenselijk zijn om het gedeeld eigenaarschap te bevorderen. Welke acties effectief zijn, is afhankelijk van de context van de schoolorganisatie en de

uitkomsten van de analyse. Uit het onderzoek bleek dat de volgende factoren een belangrijke rol spelen:

- aan- of afwezigheid van een cultuur van samenwerking;
- sterkte van wij/zij-beelden tussen docenten en management;
- aan- of afwezigheid van een lerende houding bij docenten en management.

Het is voor schoolleiders van belang om inzicht te krijgen in hoe docenten het krijgen en nemen van verantwoordelijkheid beleven. Schoolleiders spelen een cruciale rol bij het bevorderen van gedeeld eigenaarschap op langere termijn.

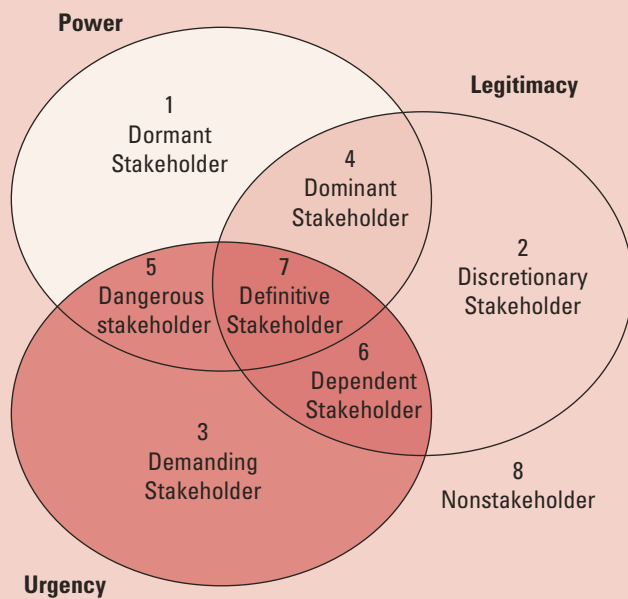
**Welke acties effectief zijn, is afhankelijk van de context van de schoolorganisatie en de uitkomsten van de analyse**

### Gedeeld eigenaarschap en leiderschap

Lange tijd suggereerden managementboeken dat organisatieverandering alleen mogelijk was bij voldoende draagvlak. Inmiddels heeft de praktijk uitgewezen dat draagvlak alleen geen garantie is voor succesvolle en duurzame organisatieontwikkeling. Draagvlak suggereert betrokkenheid, maar gaat minder ver dan eigenaarschap. Op het

### Een gedeeld Technasium

In de tweede fase van het praktijkgericht onderzoek participeerden scholen die bezig waren met schoolontwikkeling en daarbij het gedeeld eigenaarschap wilden bevorderen. Een van deze scholen was bezig met de ontwikkeling van een Technasium. De ontwikkeling van het Technasium was belegd in een projectgroep bestaande uit vier docenten, een Technator (= coördinator) en een lid van de directie. De projectgroep werkte met de matrix om het gedeeld eigenaarschap op de school in relatie tot het project, in kaart te brengen. Uit de analyse kwam het beeld naar voren van de projectgroep als een losstaand eiland. Er werd wel goed samengewerkt binnen de projectgroep, maar niet tussen de projectgroep en de directie of de andere collega's (cel 8: samenwerking). Ook in cel 4 (stakeholders), werd dit beeld bevestigd: de projectgroep had wel geïnvesteerd in de relatie met externe stakeholders (lokale bedrijven en gemeente), maar had de interne stakeholders, zoals directie en collega's over het hoofd gezien. Op basis van de uitkomst werd ervoor gekozen om het gedeeld eigenaarschap te bevorderen vanuit cel 4 en 8, door op basis van een heldere stakeholderanalyse, het contact met interne belanghebbenden structureel te organiseren. Deze stap was tevens een interventie vanuit cel 9 (houding) omdat de analyse had aangetoond dat de vereiste proactiviteit niet kenmerkend was voor het handelen van de projectgroep.



moment dat een docententeam zich eigenaar voelt van een beleidsthema of schoolontwikkeling, dan ervaren zij het als iets van henzelf en zullen zij zich er dus voor inzetten. Gedeeld eigenaarschap is niet af te dwingen, maar wel te bevorderen. De leiderschapstijl is hierbij cruciaal. Gedeeld eigenaarschap kan bevorderd worden door transformatief leiderschap. Op basis van publicaties over transformatief leiderschap (zie voor een beknopt overzicht Abbenhuis e.a. 2008) en

### Draagvlak suggereert betrokkenheid, maar gaat minder ver dan eigenaarschap

de literatuur over (gedeeld) eigenaarschap, noemen we de volgende kenmerken van transformatief leiderschap die het ontstaan van gedeeld eigenaarschap bevorderen:

- het hebben van een inspirerende visie met betrekking tot de schoolontwikkeling;
- het stellen van gezamenlijke doelen met betrekking tot de schoolontwikkeling;
- het schoolbreed stimuleren van reflectie op de eigen bijdrage aan de schoolontwikkeling;
- de ondersteuningsbehoefte van uitvoerenden herkennen en erkennen;

- het formuleren van duidelijke resultaatdoelstellingen en bereidheid om deze aan te passen op basis van informatie van de uitvoerenden;
- het stimuleren van inbreng door stakeholders;
- het creëren van een cultuur van samenwerking;
- het creëren van een structuur van samenwerking.

### Ten slotte

Gedeeld eigenaarschap is meer dan betrokkenheid of draagvlak. Gedeeld eigenaarschap gaat over verbinding en over docenten in hun kracht zetten. Verbinding tussen het richten, het inrichten en het verrichten in een schoolorganisatie en tussen de technische, de politieke en de culturele aspecten van een schoolontwikkeling op een zodanige wijze dat de dragers van de schoolontwikkeling vanuit hun eigen professionaliteit een bijdrage kunnen leveren aan de schoolontwikkeling. De matrix voor gedeeld eigenaarschap geeft inzicht in deze verbindingen en de positionering door vragen te stellen die informatie geven over de beleving van gedeeld eigenaarschap op alle niveaus. Door het beantwoorden van deze vragen worden de betrokkenen mede-eigenaar gemaakt van het



Foto: Gerben van den Boom

veranderingsmanagement.

Schoolontwikkeling kan alleen maar duurzaam en succesvol zijn als de belanghebbenden zich daadwerkelijk eigenaar voelen. Dit betekent dat zij de ruimte moeten krijgen om zich eigenaar te voelen, maar ook op deze verantwoordelijkheid aangesproken dienen te worden. Dit heeft consequenties voor onder andere de inrichting van de taak en de manier van leidinggeven.

### Literatuur

Abbenhuis, R. e.a. (2008). *Curriculair leiderschap*.

Enschede: SLO.

Bolt van der, L. e.a. (2006). *De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties – een verkenning op basis*

*van literatuur*. Utrecht: Sardes.

Camp, P. (2002). *De kracht van de matrix*. Contact B.V.

Covey, S. (2004). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Pierce, J.L. e.a. (2009). 'Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model'. In: *Journal of Organizational Behavior* 30.

Rinnooy Kan, A. (2007). *LeerKracht! Advies van de commissie Leraren*. Den Haag: Ministerie OC&W.