



(G)een team

Monique Casimiri

April 2014

Toets Praktijk Gericht Onderzoek PGO

Studentnummer: 2040182

Inhoud

Samenvatting	4
Dankwoord.....	4
1 Aanleiding en probleemstelling.....	5
1.1 De onderzoeksvraag	6
1.2 De deelvragen	6
2 Theoretisch kader.....	7
2.1 Inleiding.....	7
2.2 Teams	7
2.3 Teams en pseudoteam	10
2.4 Het individu binnen de organisatie.....	11
3 Onderzoeksmethodologie	17
3.1 Inleiding.....	17
3.2 Onderzoeksparadigma	17
3.3 Onderzoeksstrategie	18
3.4 Respondenten en mijn rol als onderzoeker	19
3.5 Onderzoeksmethodes	19
3.6 Ethiek.....	20
3.7 Validiteit, betrouwbaarheid en triangulatie	21
3.8 Tijdpad.....	22
4 Data-analyse en resultaten.....	23
4.1 Inleiding.....	23
4.2 Vragenlijst Verbiest, professionele leergemeenschap.....	23
4.3 De teamrollen test van Belbin	25
4.4 Enquête	30
4.5 Focusgroep	35
5 Beantwoording van de onderzoeksvraag; conclusies en discussie	36
5.1 Inleiding.....	36
5.2 In hoeverre is onze organisatie een professionele leergemeenschap?	36
5.3 Welke rollen hebben wij in ons team en hoe zijn deze vertegenwoordigd in de verschillende bouwen?	37
5.4 Hoe kijken collega's naar het gebruik van teamrollen bij het samenstellen van de units?	39
5.5 Beantwoording van de hoofdvraag en aanbevelingen tot vervolgonderzoek	39

6 Evaluatie en reflecties	41
6.1 Reflectie op methodologie	41
6.2 Beschrijvende reflectie	42
6.3 Technische reflectie.....	42
6.4 Biografische reflectie	44
6.5 Kritische reflectie.....	44
6.6 Meta reflectie	45
6.7 Conclusie	46
Literatuurlijst.....	47
Bijlage 1 Feedback Critical Friends	48
Bijlage 2 Begeleidende brief bij vragenlijst Professionele leergemeenschap van Verbiest en de vragenlijst.....	50
Bijlage 3 Enquête.....	52
Bijlage 4 Toevoegingen vanuit de enquête.....	54
Bijlage 5 De rollen verdeeld over het team en de bijbehorende spanningsvelden	55

Samenvatting

Mijn onderzoek is gegaan over de samenstelling van ons team en hoe dit ingezet wordt binnen onze organisatie. De teamrollen van Belbin spelen daarbij een belangrijke rol. Er is gekeken naar de verschillende teamrollen die zich vertegenwoordigen binnen de organisatie, als ook naar de onderlinge verhoudingen van deze rollen. Op welke wijze kunnen de verschillende rollen van Belbin bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van het team van mijn school en hoe kijken collega's aan tegen het gebruik van deze teamrollen.

Ik heb dit onderzocht door middel van het afnemen van vragenlijsten, een enquête en een groepsinterview. Samengevat ben ik tot de conclusie gekomen dat het team een dubbele boodschap afgeeft. Enerzijds geven zij aan de teamrollen het team kunnen versterken, anderzijds zien zij geen meerwaarde in de teamrollen.

In een vervolgonderzoek zou bekeken kunnen worden of er voldoende draagvlak is, bij zowel management als teamleden om te onderzoeken of de teamrollenverdeling van Belbin het team zou kunnen versterken. Mocht dit positief uitvallen, dan kan daarna gekeken worden hoe deze het beste ingezet zouden kunnen worden.

Dit onderzoek had nooit vorm kunnen krijgen zonder toestemming van de directie en zonder de bereidheid en welwillendheid van mijn collega's. Mijn dank voor hen, die mij het vertrouwen hebben gegeven om dit onderzoek te mogen doen.

Naast mijn collega's op het werk, wil ik in het bijzonder mijn Critical Friends bedanken voor het herhaaldelijk opnieuw lezen van mijn stukken en mij te voorzien van feedback, zodat ik alert bleef en kon blijven reflecteren op mijn eigen handelen.

Dankwoord

Tot slot nog een dankwoord voor mijn lieve man, mijn meest kritische vriend, die naast het geven van heldere, opbouwende feedback, mij ook alle ruimte gaf om aan dit stuk te kunnen werken. Dank je wel!

1 Aanleiding en probleemstelling

Ik ben werkzaam op een SBO school in Noord-Brabant. Tot voor kort werkten we met een groepsysteem waarbij er één leerkracht dagelijks verantwoordelijk was voor die groep. Door de week heen genomen werd er wel gewerkt met parttimers, maar het streven was om nooit meer dan twee leerkrachten voor de groep te hebben. Daar was bewust voor gekozen. Te veel wisselingen is voor onze populatie leerlingen te verwarrend, was gebleken uit de praktijk. Dat resulteerde in externaliserend, als ook internaliserend gedrag.

In oktober 2012 is de school verhuisd naar een nieuw pand. Bij dit nieuwe pand hoorde ook een nieuw onderwijsconcept. We werken niet meer in homogene groepen, maar in units. Een unit is, voor onze school, een samenvoeging van twee bestaande groepen. Dit kan zowel homogeen als heterogeen zijn. Het verschil is dus de groeps grootte (nu twee keer zo groot), de homogeniteit en de bemensing voor de groep. Er staan nu continu twee leerkrachten voor de groep die de dagelijkse gang van zaken samen regelen. In de onderbouw is er ook nog een klassenassistent of onderwijsassistent aanwezig. In het gunstigste geval hebben de kinderen met twee leerkrachten te maken gedurende de week, maar het komt voor, door het parttime werken, dat er units zijn waar zeven mensen verantwoordelijk zijn voor één unit.

Zeven mensen met ieder hun eigen persoonlijke interpretaties wat betreft normen en waarden, al dan niet gerelateerd aan onderwijs. Er is geen keuze geweest in samenstelling van teamleden. Dit is top-down opgelegd.

Na een paar maanden, ontstonden er conflicten, die naar mijn inzien voorkomen hadden kunnen worden. Als leerkracht is er de verantwoordelijkheid om je leerlingen een veilig pedagogisch klimaat te bieden. Ook maatschappelijk heb je een verantwoording naar ouders en omgeving.

In mijn POP had ik aangegeven dat ik mijn modules in het domein begeleiden zou volgen. Vanuit de modules die ik heb gevolgd, is bij mij het beeld ontstaan dat er binnen onze leergemeenschap iets moest veranderen. Op dit moment spelen in sommige units doorgeslagen kwaliteiten een boventoon, en worden deze een valkuil. Ik wil graag werken vanuit mijn sterke kanten, ik wil dat mijn kwaliteiten in zicht zijn. Ik wil dat mijn partner en ik elkaar op de werkvloer kunnen aanvullen.

.

Gedurende mijn onderzoek zijn wij als team een visietraject ingegaan, onder begeleiding van de KPC groep. Er is intussen een gezamenlijke visie ontwikkeld en omschreven.

Echter, ik merk nog steeds dat ook deze visie interpreteerbaar is en ook zo uitgelegd wordt door enkele teamleden. Naar mijn mening is hier leiderschap nodig. Een directeur die een heldere, eenduidige interpretatie geeft, die kan gaan borgen en waken over de gemaakte afspraken, die een nieuwe koers uitzet, daarbij gelet op de kwaliteiten van een ieder van ons als teamlid. De teamrollen van Belbin zouden daarbij een rol kunnen hebben (Belbin, 1998).

Op basis van bovenstaande zijn mijn onderzoeksvraag en deelvragen tot stand gekomen.

1.1 De onderzoeksvraag

Op welke wijze kunnen de verschillende rollen van Belbin bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van het team van mijn school.

1.2 De deelvragen

1. In hoeverre is onze organisatie een professionele leergemeenschap?
2. Welke rollen hebben wij in ons team en hoe zijn deze vertegenwoordigd in de verschillende bouwen?
3. Hoe kijken collega's naar het gebruik van teamrollen bij het samenstellen van de units?

2 Theoretisch kader

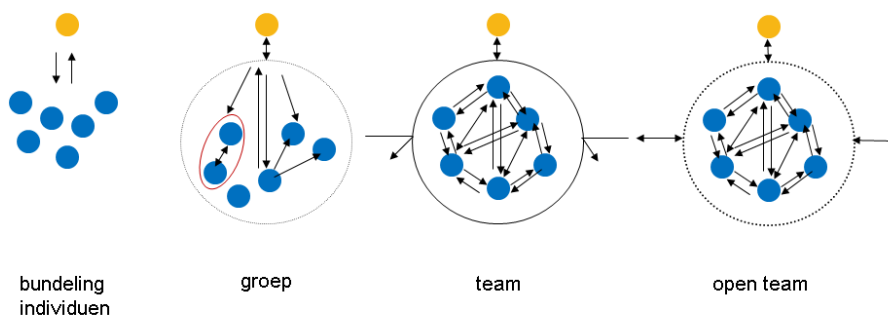
2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische concepten uiteengezet die te maken hebben met mijn onderzoek.

2.2 Teams

Het woord team wordt door Holpp gedefinieerd als een groep mensen die in een gedefinieerde operationele sfeer samen specifieke doelstellingen nastreven. Deze simplistische definitie van het woord team doet niets af aan het feit dat het van belang is dat er synergie wordt bereikt. Onder synergie verstaat hij dat teamleden zodanig samenwerken, dat ze samen meer kunnen bereiken dan het geval zou zijn als ze allemaal individueel aan het werk waren. (Holpp, 2000)

Fig. 1 Van individu naar team



(www.werkenmetsucces.nl)

Volgens Vroemen is een groep geen team. Waar groepen uiteenlopend van aard kunnen zijn, zijn teams meestal bewust gevormd met daarbij een doelstelling die deel is van de overkoepelende organisatiedoelen.

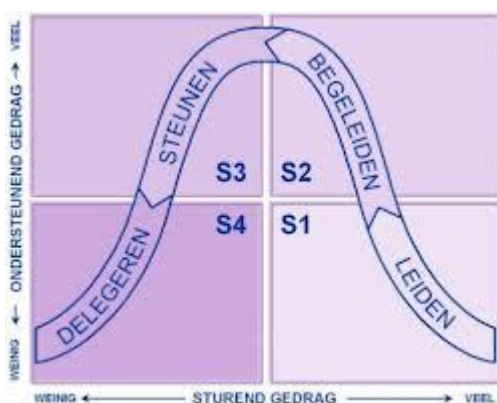
Een kanttekening die Vroemen plaatst bij de synergie van Holpp is dat je deze synergie niet op bestelling kunt krijgen. Een groep mensen smeed je niet zomaar tot een team (Vroemen, 1995).

Een verdere analyse van het woord *team* leert mij dat de grootte van het team er toe doet. Belbin (2006) zegt dat de ideale grootte een team van maximaal twaalf personen bevat. Meer personen maakt het moeilijker om doelen te formuleren, beslissingen te nemen en een gezamenlijke identiteit te creëren. Minder personen werkt individualisme in de hand. De taken worden verdeeld en een ieder wordt expert binnen zijn eigen vakgebied, interacties blijven uit, terwijl dat één van de genoemde voorwaarde is van een team.

Wij zijn een team dat bestaat uit meer dan vijftig personen. Je zou kunnen concluderen dat dit bij voorbaat te groot is voor een team. Wij zijn dus eerder een groep. Wordt het team groter dan twaalf, stelt Belbin dat een goede voorzitter (leidinggevende) van essentieel belang is. In onze organisatie is dit een punt van zorg. In de afgelopen vijf jaar hebben wij met vier directiewisselingen te maken gehad.

Deze wisselingen hebben geen goed gedaan aan het borgen van en zorgen voor het team. Er is meerdere malen voorbij gegaan aan het feit dat bij verandering het team weer in een eerdere fase (model van situationeel leiderschap) terecht komt en dus ook weer vraagt om een andere vorm van leiderschap. Niet enkel de wisseling van directie was een grote verandering, ook het vernieuwde werken in units en de verhuizing, geschetst in hoofdstuk één waren grote veranderingen.

Blanchard (2007) geeft in zijn model over situationeel leiderschap duidelijk weer, dat teams continu in ontwikkeling zijn. Bij elke nieuwe implementatie zal de leidinggevende opnieuw naar het team moeten kijken en naar zijn eigen stijl van begeleiding. Waar zit het team, in welk kwadrant? Welke rol als leidinggevende zal hij moeten nemen om het team te sturen, zodat de teamleden het beste bij elkaar naar boven kunnen halen om zo tot synergie te komen?



(Blanchard, 2007)

Fig. 2 Situationeel Leiderschap

Het figuur is opgedeeld in vier kwadranten, vier stijlen. S1, leiden, deze stijl is veelal sturend en weinig ondersteunend. De leidinggevende bepaalt. Valkuil hierbij is dat de leidinggevende autoritair overkomt.

S2, begeleiden. Deze stijl onderschrijft de ondersteunende rol van de leidinggevende, door verantwoordelijkheden te delen. Veel vragen, actief luisteren, complimenteren en stimuleren. Valkuil bij dit kwadrant is dat de leidinggevende over kan komen als therapeut.

S3, steunen. Bij deze stijl nemen leidinggevende en werknemers samen beslissingen. Leidinggevende is in deze stimulerend, hij is een klankbord en helpt op verzoek. Een valkuil kan zijn dat de leidinggevende de medewerker gaat bevoogden.

S4, delegeren. De leidinggevende laat beslissingen over aan de medewerkers door de juiste voorwaarden te scheppen die daarvoor nodig zijn. De valkuil in deze stijl is dat de leidinggevende de kans loopt niet effectief te zijn.

Het uiteindelijke doel van het model van situationeel leiderschap is dat de leidinggevende iedere keer weer bekijkt hoe hij een medewerker zo optimaal mogelijk kan aansturen. Dit is dus situationeel bepaald. Zo heeft een ervaren medewerker geen directe aansturing nodig en een gemotiveerde medewerker behoeft geen mensgerichte aansturing.

Verbiest (2003) omschrijft duidelijk wat in zijn ogen een team is. Een professionele leergemeenschap. Een gemeenschap van schoolleiding en leerkrachten die samen leren over de onderwijspraktijk, met de expliciete bedoeling deze te verbeteren. In professionele leergemeenschappen staat het leren van leerlingen en professionals centraal. Om dit leren voortdurend te verbeteren, dienen schoolleiding en leerkrachten het eigen handelen te onderzoeken.

Kenmerken van een professionele leergemeenschap volgens Verbiest zijn:

- Het ontwikkelen van een duidelijke, expliciete en gedeelde visie.
- In professionele leergemeenschappen staat het leren van leerlingen centraal. De discussie onderling gaat over de doelen en de werkwijzen van de leerkrachten.
- Professionele praktijken bespreken impliceert deprivatisering van het werk van de leraar in de klas. Met het oog op verbeteren stellen leraren hun functioneren open voor collega's. Intervisie en (peer)-coaching zijn hier kernwoorden.

- Ondersteunend en gedeeld leiderschap schept mogelijkheden voor samen leren. Het onderhoudt en ontwikkelt een cultuur van vertrouwen en betreft leraren bij belangrijke beslissingen die genomen dienen te worden. (Transformatief leiderschap, Van de Berg & Vandenberghe, 1999).
- Het samen leren van leraren staat centraal
- Er is een reflectieve dialoog tussen de professionals over hun handelen in de klas en hun opvattingen over onderwijs.
- Er is ruimte voor ondersteunende structurele condities, zoals tijd en ruimte voor interacties tussen de groepsleden. (gezamenlijk voorbereiden van lessen, observeren, klasbezoek, nieuwe onderwijsstrategieën bespreken).
- Competenties van de betrokken personen, zoals het kunnen geven van feedback, vertrouwen en openheid tussen collega's.

Een kanttekening bij het gedachtengoed van Verbiest is, dat sterke professionele leergemeenschappen niet altijd vernieuwend hoeven te zijn. Ze kunnen, door het in stand houden van bepaalde opvattingen en praktijken, een kritische houding bij de betrokken leraren verhinderen of een traditionele onderwijsaanpak beschermen en zelfs versterken. Dominante opvattingen van een schoolleider of enkele leerkrachten kan anderen afhouden van leren in een professionele leergemeenschap.

2.3 Teams en pseudoteam

Het is duidelijk wat een team is. Maar wat is nu een pseudoteam? Volgens Vroemen is dat een groep waar in eerste instantie niets mee aan de hand lijkt te zijn. Een groep waarbij eenieder welwillend is en wil werken, waarbij doelen worden behaald, maar waarvan je op de lange duur toch moet concluderen dat het geen team is.

Herkenbare indicatoren hiervoor zijn:

- Niet weten wat de ander doet
- Geen kwaliteitsmaatstaf hebben
- Armzalige besluitvorming
- Vanzelfsprekendheden zonder meer aanvaarden

- Gebrek aan loyaliteit
- Reduceren van onzekerheid

De reden dat ik deze pseudoteams aanhaal, heeft alles te maken met de beginsituatie van mijn onderzoek. Het team zat in een onveilige situatie, maar voor de buitenwereld leek het een goed lopende organisatie. Onveilig vanwege de vele directiewisselingen die het ondergaan had waardoor procesbewaking, omschreven bij Hersey (2001) niet werd gerealiseerd, onveilig om alle bovenstaande punten die genoemd worden bij pseudoteams.

Om onze organisatie goed in beeld te brengen, heb ik de vragenlijst over een professionele leergemeenschap van Verbiest ten uitvoer gebracht. Deze heb ik gebruikt als begin- en als eindmeting voor mijn onderzoek. Hiermee werd voor mij duidelijk hoe er tegen de organisatie aan werd gekeken op meerdere vlakken. Ook de onveiligheid werd hierin zichtbaar.

2.4 Het individu binnen de organisatie

Om een concreet antwoord op mijn onderzoeksvraag te krijgen heb ik mij in mijn onderzoek meer op de persoon gericht. Hoe de persoon kan bijdragen aan een sterker team. Hoe verhouden deze zich tot elkaar.

Zo kwam ik bij Buckingham en Clifton (2012). Zij gaan uit van de sterke punten die ieder mens in zich heeft. Hun definitie van een sterk punt is het vermogen om in een zekere activiteit consequent bijna perfecte prestaties te leveren. Dit zal echter niet enkel gaan op basis van zelfdiscipline en praktische oefening, aangeboren talent of gaven zijn onmisbaar.

Ik heb voor mijn onderzoek niet gekozen voor Buckingham & Clifton en wel om onderstaande reden. Het is een prachtig middel om naar jezelf te kijken, maar te individualistisch om te gebruiken in het team. Deze manier van kijken is prachtig voor je eigen persoonlijke ontwikkeling. Ook vanwege de toevoeging die in het boek staat over hoe een leidinggevende om kan gaan met mensen met bepaalde thema's. Het is een verrijking voor de leidinggevende en de individualist, maar het is voor ons team op dit moment niet geschikt. Ons team heeft op korte termijn inzichten in eigen handelen nodig, inzicht in eigen mogelijkheden en inzicht in teamstructuren. Met name dat laatste ontbreekt bij Buckingham

en Clifton en dat vond ik wel bij Belbin (1998). Hij omschrijft dat in elk team personen zijn die het initiatief nemen wanneer er beslissingen genomen moeten worden. Ook heeft elk team volgers. Die mensen staan niet vooraan, maar doen wel mee. Zo zijn er in elk team verschillende rollen weggelegd voor de teamleden.

Belbin heeft negen teamrollen beschreven die allemaal van essentieel belang zijn binnen een team. De negen teamrollen hebben ieder hun eigen kwaliteiten en valkuilen. Hoewel ze in basis allen complementair zijn aan elkaar zijn er ook spanningsvelden te noemen.

rol	kwaliteit	valkuil	Complementariteit en spanningsveld
Bedrijfsman	Praktisch van aard, organisator, vertaalt plannen in praktische werkprocedures.	Minder flexibel, wantrouwend.	Spanningsveld met brononderzoeker (te springerig) en plant (te lang van stof, denkt niet na over haalbaarheid).
Voorzitter	Procesbewaker, verheldert zaken, kan capaciteiten van anderen inschatten, benut ieders capaciteiten.	Kortzichtig, star, kan dominant zijn.	Spanningsveld met vormer (nemen beiden graag leiding), zorgdrager (die heeft te weinig oog voor detail).
Zorgdrager	Controleert de voortgang, duwt het team vooruit, let op als iets mis dreigt te gaan.	Door te veel klagen en zeuren, deprimerende invloed op team, verlies van overzicht door teveel aandacht voor details.	Spanningsveld met vormer, voorzitter (meer gericht op tempo en grote lijnen) en brononderzoeker (wordt gezien als gemakzuchtig).
Groepswerker	Stimuleert anderen op hun sterke punten, helpt hen bij hun zwakke punten, let op goede onderlinge communicatie, coachend, conflicthantering.	Besluiteloosheid, passief. Te zacht, past noodzakelijke sancties niet toe. Belemmert de voortgang door tijdsbesteding aan gezelligheid.	Spanningsveld met monitor (koel) en vormer (hard). Vindt het lastig als hij geen contact krijgt met plant en specialist.
Vormer	Doelaangever, stuurt teamdiscussies steeds richting doel, integreert doelen en ideeën.	Drammerig, streberig, achterdochtig, arrogant gedrag.	Spanningsveld met elke andere rol, maar het meest met andere vormers. Hij wordt ongeduldig en onzeker als mensen zich niet uitspreken.
Monitor	Probleemanalist, kritische tegenspeler, evalueert ideeën en suggesties.	Ernstig verdragend door lang wikken en wegen. Grof en tactloos.	Spanningsveld met brononderzoeker (die komt te makkelijk tot

			conclusies). Hij begrijpt niet waar groepswerkers zich druk over maken en heeft moeite met plant (te vrije associaties).
Specialist	Kan vaktechnisch een sleutelpositie innemen. Vertaalt algemene termen in vakjargon. Solistisch.	Defensief, trots op zijn expertrol. Mengt zich alleen in een gesprek als zijn deskundigheid aan de orde is.	Spanningsveld is zelden aan de orde. Anderen kunnen wel moeite met hem hebben.
Brononderzoeker	Brengt ideeën en informatie van buiten naar binnen. Zorgt voor externe contacten.	Besteedt te veel tijd aan irrelevante dingen. Gaat niets doen als het even rustig is.	Spanningsveld met plant en monitor (hij heeft weinig geduld om te luisteren naar ideeën en deze door te denken). Botst met zorgdrager (die remt hem af). Botst met zorgdrager (die stoort zich aan zijn gemakzucht) en met bedrijfsman (hij bedenkt steeds iets nieuws en houdt zich niet aan de planning).
plant	Genereren van nieuwe ideeën. Vinden van openingen voor vastgelopen processen. Houdt de grote lijnen aan.	Warrig. Slordig.	Spanningsveld met bedrijfsmannen en brononderzoekers (hij irriteert hen met zijn wazigheid). Vormers en voorzitters vinden hem niet resultaatgericht genoeg.

Om een evenwichtiger team te creëren zou een goede rolverdeling een uitgangspunt kunnen zijn. Zouden alle rollen dan evenveel vertegenwoordigd moeten zijn. Nee, rollen zouden kunnen gaan overlappen en elkaar dan in de weg gaan zitten. Logischerwijs kies je dus voor een verdeling in rollen. Welke rol je kiest en hoeveel personen je met die rol in je team wil hebben, is afhankelijk van het soort organisatie dat je bent en wat je beoogt met je team.

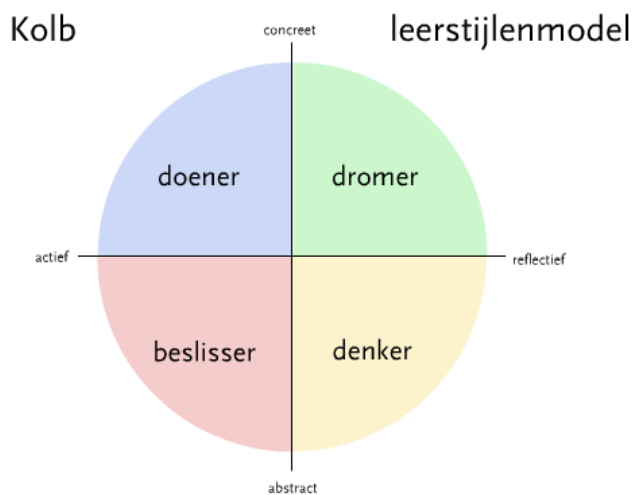
Belbin geeft aan dat een sterk team een goede voorzitter heeft, één sterke plant en verder veel spreiding in de andere rollen, naar gelang er behoefte aan is. Een rol weglaten zou het evenwicht uit balans halen. Mocht er een rol ontbreken dan zou je als team kunnen gaan

kijken wie het meest geschikt zou zijn om toch die rol te kunnen ontwikkelen en hem of haar daarbij ondersteunen.

In een team met veel voorzitters is het meest waarschijnlijk dat de rol van voorzitter dan door een externe vervuld zal gaan worden. Dit om eventuele interne strijd te beslechten door iemand van buitenaf. Een sterke voorzitter zou de rollen binnen het team kunnen gaan afbakenen. Als je een team hebt met veel rollen binnen hetzelfde gebied. Dan is het zinvol om de juiste taken hierbij te gaan zoeken. Daarbij moet je wel in acht nemen dat de nieuwe taak geen concurrentie wordt voor al bestaande rollen. (Belbin, 2006)

Belbin zegt dus dat een team uit negen rollen bestaat en dat al deze rollen op hun eigen manier van invloed zijn op dat team en de organisatie. Deze rollen kunnen afgezet worden tegen de leerstijlen die Kolb (Hendriksen, 2005) hanteert.

Fig. 3 Leerstijlenmodel Kolb



www.carrieretijger.nl

Kolb geeft aan dat het leerproces, dat leidt tot gedragsverandering, bij iedereen anders verloopt. Hierin zijn vier fasen te onderscheiden. Hij heeft de volgende termen aan de fasen gegeven:

- * Concreet ervaren (feeling / voelen)
- * Waarnemen en overdenken (watching / willen)

- * Abstracte begripsvorming (thinking / denken)
- * Actief experimenteren (doing / doen)

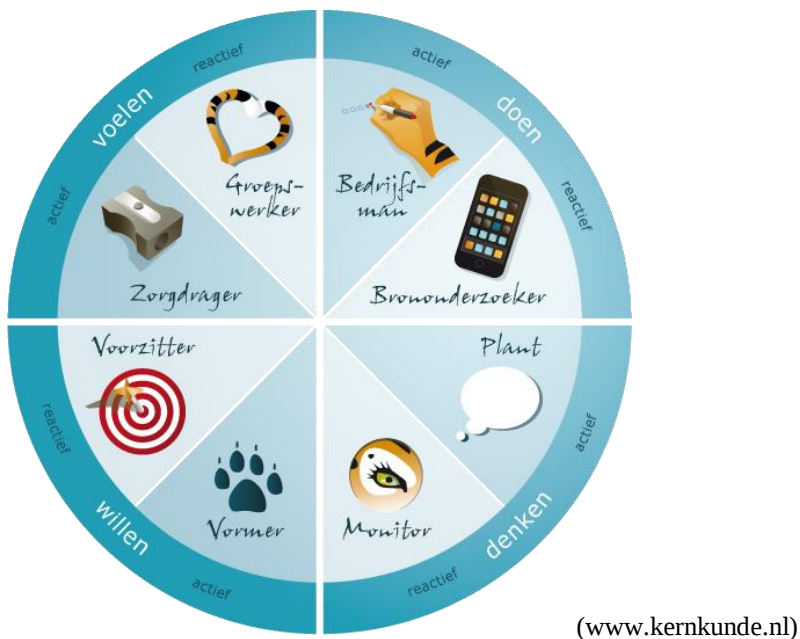
Fig. 4 Cyclisch model leerstijlen Kolb



(www.mensensamenleving.nl)

In het meest ideale leermodel herhalen de fasen zich voortdurend in dezelfde volgorde, namelijk van voelen, naar beslissen, naar denken om bij doen te eindigen. Waarna je weer kan gaan voelen. Dit leermodel mag dan ook gezien worden als een cyclisch model. Het is niet gezegd dat je altijd bovenaan de cirkel moet beginnen. Ook is het mogelijk de leerfasen in een andere volgorde te doorlopen of zelfs om een fase over te slaan. Echter wanneer er fasen worden overgeslagen, dan zal het leerrendement afnemen. (www.thesis.nl)

Fig. 5 Model van Belbin



Figuur vijf laat zien hoe de teamrollen van Belbin zich verhouden tot de leerstijlen van Kolb. Binnen het gebied *doen* vallen de bedrijfsmensen en de brononderzoekers. Dit vertaalt zich ook in de kwaliteiten van deze twee rollen. Zij zijn praktisch van aard, organisatorisch sterk, zorgen voor externe contacten en vertalen plannen in praktische werkprocedures. Allemaal doen gerelateerde eigenschappen. In het gebied *denken* vallen de rollen monitor en plant. De kwaliteiten van deze twee rollen zijn analytisch van aard. Ideeën worden geëvalueerd, deze mensen zijn kritisch en proberen de grote lijnen aan te houden. Het gebied van *willen* huisvest de rollen voorzitter en vormer. Deze twee rollen liggen dicht bij elkaar. Zij zijn proces bewakend, verhelderen zaken en zijn sturend in het teamproces. Het gebied *voelen* heeft de zorgdrager en de groepswerker in zijn kwadrant. Beiden stimuleren ze anderen op hun sterke punten en door hun gevoeligheid zorgen ze dat de onderliggende communicatie positief verloopt.

3 Onderzoeksmethodologie

3.1 Inleiding

In hoofdstuk drie zal ik de onderzoeksmethodologie uiteenzetten, waarbij het paradigma, de respondenten, de strategie, de methoden en de ethiek ieder apart vernoemd zullen worden. Het doel hierbij is om helder te verwoorden hoe mijn onderzoek is opgebouwd en welke middelen ik daarvoor heb ingezet.

3.2 Onderzoeksparadigma

Het onderzoeksparadigma dat het beste gebruikt kan worden bij mijn onderzoek is het interpretatieve onderzoeksparadigma. Het doel van het interpretativisme is om de subjectieve, menselijke ervaring van een bepaalde situatie te verhelderen en begrijpen (de Lange, 2011).

Dat het interpretatieve onderzoeksontwerp erop gericht is om de complexiteit en de veelzijdigheid van het menselijk handelen in kaart te brengen sluit naadloos aan bij mijn doel om binnen dit team inzicht te verschaffen in het eigen handelen en dat van de collega's. Met als hoger doel dat dit team zich bewust is van zijn persoonlijke kwaliteiten, van de kwaliteiten van zijn collega's en deze op een positief constructieve wijze weet in te zetten.

Een gevaar binnen het interpretatieve paradigma is dat onderzoekers getekend zouden zijn door hun context en dat ze vanuit een machtspositie kijken naar de specifieke situatie en de betrokkenen die zij willen onderzoeken. Ik doe participatief onderzoek, hetgeen betekent dat ik zowel onderzoeker ben als lid van de organisatie waar het onderzoek zich afspeelt. Dus kan ik mij niet beroepen op enige vorm van macht.

Een ander punt van kritiek is dat interpretatief onderzoek zich te veel alleen in microsituaties afspeelt en daardoor de onderzoekssituatie kunstmatig afschermt van de buitenwereld waar zij mede door wordt beïnvloed. Ik ben mij er van bewust dat ook in dit onderzoek de omgevingsfactoren niet meegenomen zijn, terwijl zij wel degelijk een rol spelen in beleving bij collega's en ook aanleiding zijn geweest voor een cultuuromslag in deze organisatie. Vanwege de omvang van mijn onderzoek heb ik de keuze gemaakt om enkel de persoon

centraal te stellen, om een bewustwording te creëren wat betreft ons eigen aandeel in veranderingen.

3.3 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die ik heb gekozen is de case study. Hierbij richt het onderzoek zich vooral op één casus, in dit geval het team binnen onze organisatie. De kenmerken van de case study zijn achtereenvolgens dat het meestal gaat om de intensieve bestudering van één casus; dat het relatief geringe aantal onderzoek elementen het mogelijk maakt om de diepte in te kunnen gaan, waarbij specifieke interacties tussen betrokken personen onder de loep genomen kunnen worden; het is een strategie waarbij de focus ligt op relaties en processen, die bij voorkeur in hun natuurlijke omgeving worden bestudeerd. (Lange, 2011).

Er kan gebruik worden gemaakt van meerdere methoden. Voor mijn onderzoek heb ik mij beperkt tot een focusgroep, een enquête en een vragenlijst.

De sterke kanten van de case study zijn:

- Het biedt een kader waarbinnen onderzoekers op zoek kunnen gaan naar subtiele en complexe verschijnselen.
- Onderzoekers kunnen verschillende methodes aanwenden.
- De casus is geconcentreerd op één plaats.
- De case study biedt een mogelijkheid tot diepgaand onderzoek, waarbij de onderzoeksresultaten van blijvende invloed kunnen zijn op de beroepspraktijk ter plekke.

Evenals de beperkingen, die in mijn onderzoek verder geen rol hebben gespeeld:

- Een risico is dat de onderzoeker zelf vaak nadrukkelijk aanwezig is.
- De grenzen van de casus zijn soms moeilijk vast te stellen.
- Het verkrijgen van toegang tot een casus en toestemming voor het doen van onderzoek kunnen problematisch zijn.

3.4 Respondenten en mijn rol als onderzoeker

Om een volledig beeld te scheppen van onze organisatie heb ik de teamrollentest van Belbin (www.123.teamrollentest.nl/groepsrollentest) uitgezet in het hele team. Dat betekent directie, onderwijzend personeel als ook ondersteunend personeel.

De directie bestaat uit de directeur, de teamleider, drie intern begeleiders en een orthopedagoog. Het onderwijzend personeel is onder te verdelen in drie bouwen. Te weten de onderbouw, middenbouw en bovenbouw. Hier heb ik ook de klassenassistenten en onderwijsassistenten onder gerekend. Het ondersteunend personeel zijn de administratief medewerkers en conciërges.

3.5 Onderzoeksmethodes

Gedurende het onderzoek heb ik gekozen om vanuit verschillende methoden mijn data te verzamelen. Ik heb de vragenlijst over een professionele leergemeenschap (Verbiest, 2003) ingezet om een begin- en eindmeting te genereren.

Na uiteenzetting van mijn onderzoek naar het team toe tijdens een studiedag, heb ik een ieder gevraagd de teamrollentest van Belbin (www.123.teamrollentest.nl/groepsrollentest) digitaal in te vullen. Op basis van deze gegevens heb ik een enquête ontwikkeld. Deze enquête gaat over de teamrollen van Belbin en hoe de respondenten deze rollen al dan niet gebruikt hebben in de dagelijkse praktijk.

Deze enquête is voorgelegd aan mijn studiebegeleidster en na goedkeuring verspreid onder de respondenten. De reden om te kiezen voor een enquête is om op korte termijn veel data te kunnen vergaren. De vragen zijn voor iedereen gelijk, zodat interpretaties mijnerzijds achterwege blijven. Ik heb bewust gekozen voor gesloten vragen, zodat de collega's hier zo min mogelijk werkdruk in zouden ervaren.

Om meer diepgang te creëren en om specifiekere antwoorden te krijgen op de deelvragen heb ik met een focusgroep een groepsinterview afgenomen. Deze focusgroep bestond uit zeven respondenten uit een onderbouwunit. Deze dialoog is opgenomen middels een voice-recorder, en naderhand door mij persoonlijk uitgewerkt. De focus-groep bleek een goed middel om 360 graden feedback te kunnen geven op elkaar, met als doel reflectie en feedback op de eigen rol binnen de organisatie.

Mijn rol als onderzoeker was die van het aanreiken van de middelen om de kwaliteiten van de teamleden in kaart te brengen en die te verzamelen. Ik heb gesprekken geïnitieerd om tot dialoog te komen met elkaar. Ik heb geëncquêteerd en deze data geanalyseerd. Ik heb zorg gedragen voor een begin- en eindmeting

3.6 Ethiek

De Open Universiteit, gaat er vanuit dat onderzoekers die ‘mensgebonden’ onderzoek doen op de hoogte zijn van de kaders en daarnaar handelen. De belangrijkste kaders die zij hanteren zijn leidraad geweest voor mijn onderzoek ethiek:

- De onderzoeker informeert de deelnemers over het doel van het onderzoek
- De deelname is vrijwillig en de persoon heeft ingestemd
- Het onderzoek wordt zorgvuldig uitgevoerd
- De persoonsgegevens worden zorgvuldig gebruikt en beveiligd
- Het onderzoek is controleerbaar en onafhankelijk

(www.ou.nl/web/onderzoek/ethiek-wetenschappelijke-integriteit-en-wetgeving.nl)

Men moet zich veilig genoeg voelen om deel te nemen aan het onderzoek zonder dat daar consequenties aan zijn verbonden. Om deze veiligheid te waarborgen heb ik bewust gekozen om de data anoniem te verwerken. Door in dialoog te gaan met elkaar in de focusgroep over de rollen ontkwam ik er niet aan om een deel van de data bekend te maken aan derden. Hier heb ik uitdrukkelijk toestemming voor gevraagd aan de betrokkenen. Daarnaast heb ik dit vooraf voorgelegd aan mijn Critical Friends als ook aan mijn studiebegeleidster.

Dat mijn handelen transparant en consistent moet zijn is van essentieel belang. Mijn geanonimiseerde data zijn te allen tijde voor iedereen openbaar geweest. Ook dit was bekend bij het team.

Objectief blijven tijdens het onderzoek is mij gelukt door veel in gesprek te blijven met mijn Critical Friends. Zij hielden mijn denkprocessen in de gaten en corrigeerden wanneer nodig. Zodoende ontstond er geen ruimte voor eigen invulling van de vergaarde data.

Ethisch gezien vind ik het verantwoord om dit onderzoek te doen. Ik ga uit van de positieve kwaliteiten van de mensen. Ik wil in kaart brengen wat hun rol zou zijn, de rol die Belbin (Belbin, 1998) omschreven heeft. Die rollen zijn positief omschreven, maar hebben absoluut ook een keerzijde. In de dialoog die mensen met elkaar aangaan is ruimte om aan te geven met wie ze wel of niet die dialoog aan willen gaan. Uitgangspunt van de dialoog is de kwaliteiten van elkaar bespreken, en daarmee respect voor elkaar en acceptatie van elkaar vergroten. Dat daarbij de valkuilen aan bod komen is onvermijdelijk. Doordat ik zelf onderdeel ben van het onderzoek stel ik mijzelf ook kwetsbaar op. Hiermee geef ik het signaal af naar collega's dat ook ik onderdeel ben van het geheel. Er is geen druk uitgeoefend vanuit directie betreffende mijn onderzoek. Alles is op vrijwillige basis gegaan.

3.7 Validiteit, betrouwbaarheid en triangulatie

De methodische triangulatie zit duidelijk waarneembaar in mijn onderzoek. Ik heb meerdere onderzoeksmethodieken gebruikt om data te verzamelen en dit afgezet tegen de literatuur om mijn onderzoek te verantwoorden. Die wordt verder onderbouwd in paragraaf 5.3. In paragraaf 6.3, bij de technische reflectie beschrijf ik hoe ik ben omgegaan met de brontriangulatie.

De vragenlijst van Verbiest (2003) is een bestaande, gevalideerde vragenlijst. Daarnaast omschrijft De Lange (2011) concreet hoe een enquête afgenomen kan worden, evenals ook een groepsinterview.

De vragen van de enquête heb ik op voorhand overlegd met mijn studiebegeleidster, en pas na goedkeuring heb ik deze uitgezet in onze organisatie, wetende dat overleg en controle met mijn studiebegeleidster vanuit de Fontys OSO een extra controle zijn, daar ik nog een startende onderzoeker ben.

De vragenlijsten, enquêtes en het groepsinterview zijn besproken met Critical Friends vanuit de Master SEN opleiding als ook met collega's binnen en buiten de organisatie. De feedback die ik hierop kreeg is leidend geweest tijdens dit onderzoek. Deze terugkoppeling is van

essentieel belang geweest om een betrouwbaar en zo objectief mogelijk eindproduct te kunnen creëren. De validiteit van de enquête stel ik ter discussie in paragraaf 4.4.

3.8 Tijdpad

Onderwerp	Doel	Datum
Literatuur lezen	Eigen kennis vergroten	doorlopend
Gesprek directeur	Toestemming vragen onderzoek	Januari 2013
Afnemen vragenlijst professionele leergemeenschap van Verbiest	Data verzamelen	Januari 2013
Studiedag betreffende teamvorming	Team informeren over onderzoek, rol van team verduidelijken	April 2013
Afname groepsrollentest Belbin	Data verzamelen	April 2013
Eerste analyse uitkomst groepsrollentest Belbin	Inzicht verkrijgen in verschillende rollen	Mei 2013
Gesprek directeur	Resultaat delen van bevindingen tot nu toe, met het oog op groepsbezetting schooljaar 2013-2014	Juni 2013
Enquête n.a.v. groepsrollen	Data verzamelen	September 2013
Houden van groepsinterview (focusgroep) bijeenkomst	Data verzamelen	September 2013
Uitwerken groepsinterview	Data veilig structureren	September 2013
Analyse geheel van uitkomsten	Beoordelen van de data	November 2013-januari 2014
Schrijven PGO	Conclusie van het onderzoek	Januari-februari 2014
Terugkoppeling naar team	Uitslag onderzoek delen	Mei 2014

4 Data-analyse en resultaten

4.1 Inleiding

Ter verantwoording van mijn onderzoek, zal ik in dit hoofdstuk uiteenzetten hoe ik de data heb vergaard en verwerkt. Ik zal dit doen in aparte hoofdstukken, zodat er een duidelijk onderscheid is tussen de verschillende onderzoeksmethoden die ik heb gehanteerd.

4.2 Vragenlijst Verbiest, professionele leergemeenschap

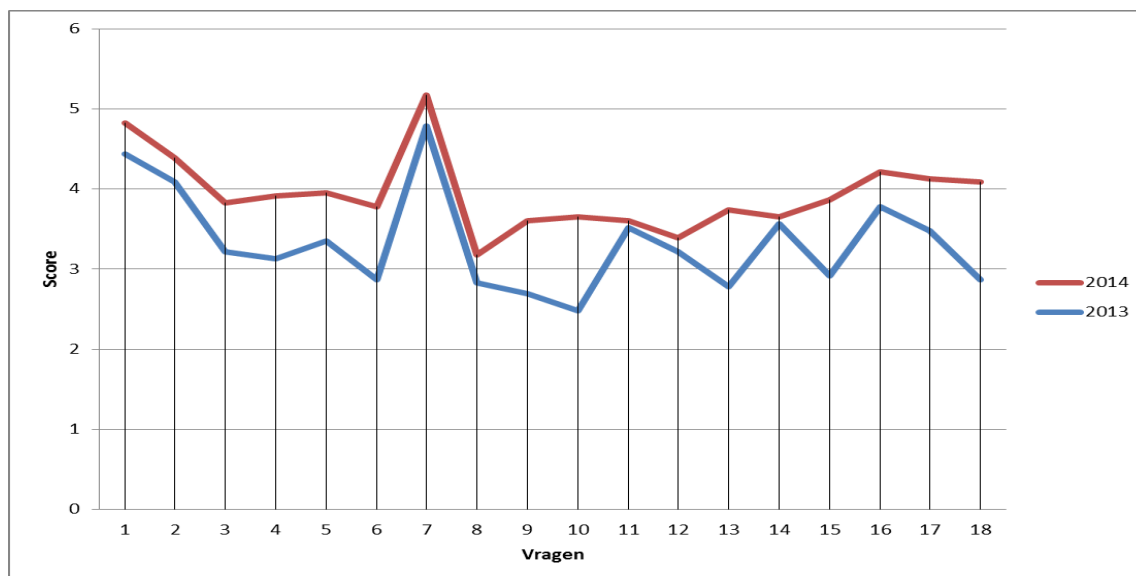
In de eerste fase van mijn onderzoek heb ik de vragenlijst van Verbiest (2003), over de professionele leergemeenschap uitgezet in ons team. Dit om helder te krijgen hoe het team tegen de leergemeenschap aankeek. Ik wilde weten of mijn aanname, de vraagtekens die ik zet bij de kwaliteit van dit team, ook gedeeld werd door het team.

Deze vragenlijst heb ik digitaal aangeboden met daarbij een schrijven van mijn kant. Dit schrijven, als ook de vragenlijst, is terug te vinden in bijlage 2. De respondenten hadden de keus om dit digitaal terug te sturen of uit te printen en als papieren versie aan mij te geven. De data zullen anoniem verwerkt worden.

De vragen, gemaakt met behulp van een zes-punt schaal, heb ik in een Excel bestand verwerkt, middels een rekenformule, waar de volgende grafiek uit voort is gekomen. Van de 44 vragenlijsten die ik heb uitgezet in het team, zijn er 23 volledig ingevuld teruggekomen. Als eindmeting, een jaar later, heb ik deze zelfde vragenlijst wederom uitgezet in het team. Nu heb ik er 22 teruggekregen. De data zijn op dezelfde manier verwerkt als bij de eerste meting.

Het responspercentage in 2013 is 52%. In 2014 is dat 50%. Samengevoegd in een grafiek geeft het geheel het volgende beeld.

Fig. 6 Data-analyse vragenlijst professionele leergemeenschap



1 = helemaal niet van toepassing op onze school

4 = meer wel dan niet van toepassing op onze school

2 = nauwelijks van toepassing op onze school

5 = wel van toepassing op onze school

3 = meer niet dan wel van toepassing op onze school

6 = in sterke mate van toepassing op onze school

Er zijn 18 vragen gesteld over de professionele leergemeenschap. De grafiek laat zien dat het team over de gehele linie, in 2014, een positiever beeld heeft van de organisatie dan in 2013. Enkele vragen vallen op en behoeven meer uitleg. Zo is er een duidelijke toename bij de vragen 9 en 10. Vraag 9: In onze school werken de leraren systematisch samen aan het ontwikkelen van lesmaterialen, toetsen, curricula en dergelijke. Daar is het afgelopen jaar veel aandacht aan besteed. Er is tijd ingeruimd tijdens studiedagen om hier specifiek de nadruk op te leggen met elkaar. Ook wordt dit geborgd door directie door hier structureel op terug te komen, tijdens teamvergaderingen.

Vraag 10: In onze school wordt er systematisch tijd ingeruimd om met elkaar samen te werken en van elkaar te leren. Door collega's in te zetten zonder groepsverantwoordelijkheid is de mogelijkheid geboden om bij elkaar te kijken en hier met elkander over te reflecteren. Hier is door een merendeel gehoor aan gegeven.

Ook vraag 13 laat een groei zien: In onze school participeren de leraren in de besluitvorming over essentiële zaken. De onderwijsconceptgroep heeft op basis van de bevindingen die geuit zijn tijdens studiedagen de nieuwe visie geformuleerd. Deze is, na goedkeuring van het team, opgenomen in het nieuwe beleidsplan. Iedereen kon en kan nog steeds zitting nemen in deze onderwijsconceptgroep. Het is een open en transparant orgaan binnen onze school.

Vraag 15: In onze school helpt de schoolleider de leraren regelmatig vanuit zijn/haar kennis en ervaring over onderwijs. Het afgelopen half jaar, hebben wij wederom een directiewisseling meegemaakt. De interim directeur heeft veel vertrouwen gegeven aan de organisatie door open en transparant te communiceren en door zijn ervaring met ons te delen. En dat zie je ook terug in vraag 17 en 18: In onze school steunt de schoolleider de leraren op professioneel en persoonlijk vlak. En: In onze school draagt de schoolleider de visie van de school krachtig uit.

Behalve toenames zie ik ook gelijkstand. Vraag 11 en 14 vallen op. Beide vragen hebben direct te maken met mijn onderzoek.

Vraag 11: In onze school beschikken de leraren over voldoende vaardigheden om met elkaar kritisch te reflecteren over het werk.

En vraag 14: In onze school is er tussen de leraren een cultuur van wederzijds vertrouwen.

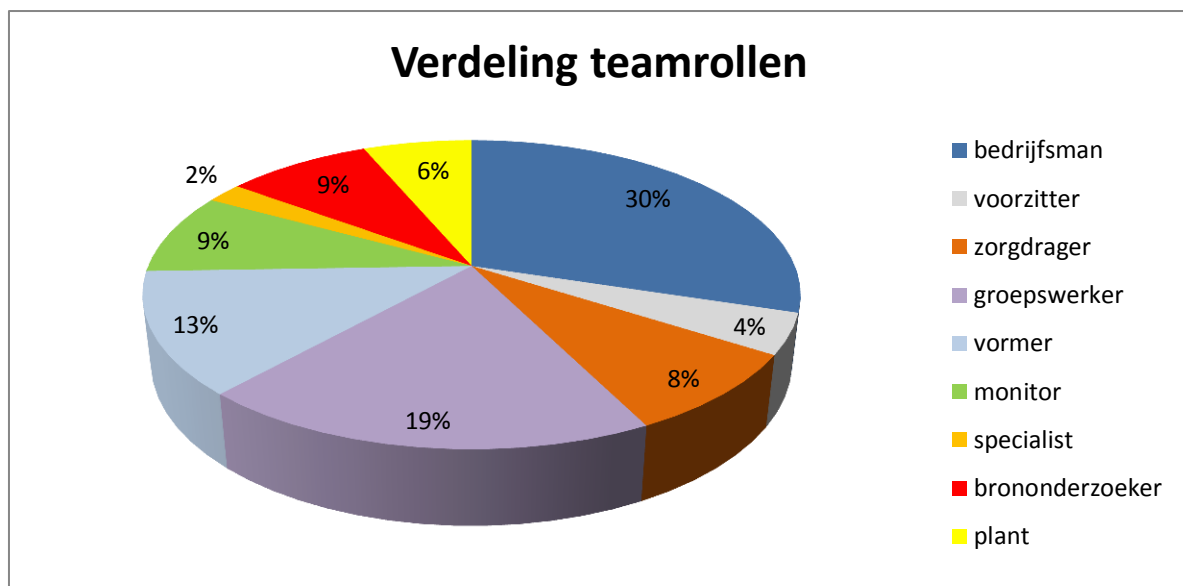
Op basis van de uitslag zou je kunnen concluderen dat er positiever tegen de organisatie wordt aangekeken. Een kanttekening die ik hier plaats is de realiteit van de respons. Iets minder dan de helft heeft de vragen niet beantwoord.

4.3 De teamrollen test van Belbin

Tijdens een studiedag, waar ik alle ruimte kreeg van de directie, heb ik mijn onderzoek uiteengezet. Ook is er toen tijd vrijgemaakt om de collega's een teamrollentest van Belbin in te laten vullen. Gezien de werkdruk die mijn collega's ervaren, was het voor mij van groot belang dat zij dit konden doen tijdens werkuren, zodat zij daar geen belasting in zouden ondervinden. Ik ben van mening dat mede daardoor, iedereen die aanwezig was die dag, de test ingevuld heeft en deze aan mij geretourneerd heeft.

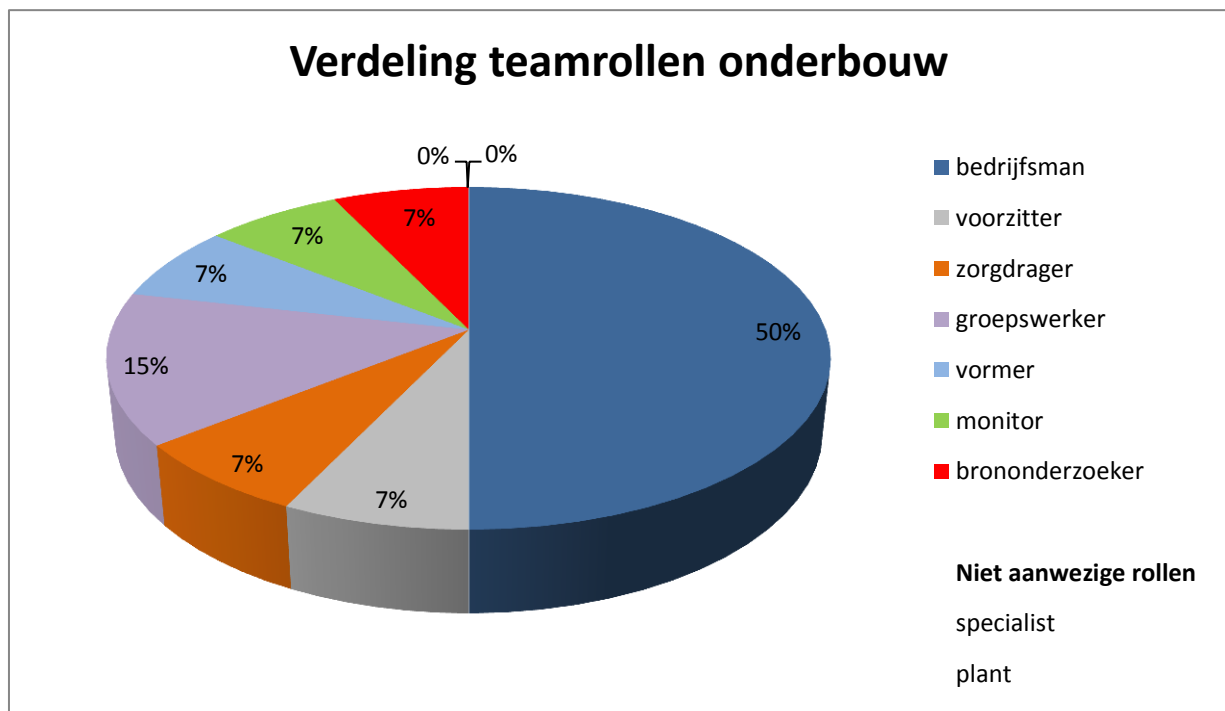
Het doel van deze test was om de rollen helder in beeld te krijgen, en daarmee antwoord te krijgen op de deelvraag: ‘Welke rollen hebben wij in ons team’, maar ook om deze bespreekbaar te maken. De teamrollen die eruit kwamen heb ik in een cirkeldiagram weergegeven. Uit de test komen drie voorkeursrollen naar voren. Ik heb van allen de sterkst aanwezige rol genomen voor de diagrammen. Het moge duidelijk zijn dat alle rollen vertegenwoordigd zijn binnen ons team.

Fig. 7 Verdeling teamrollen



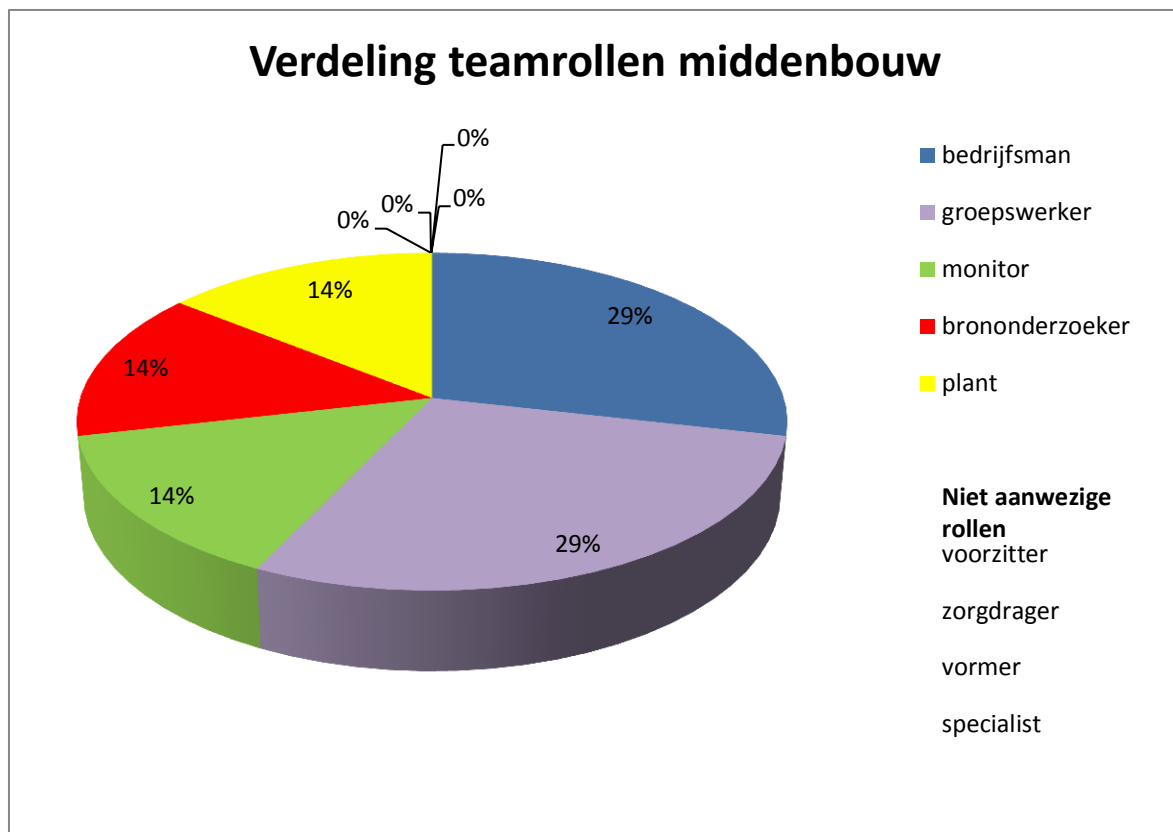
Hierna heb ik gekeken hoe de teamrollen verdeeld zijn in de verschillende bouwen in onze organisatie. De cirkeldiagrammen geven duidelijk weer hoe de verdeling van de verschillende rollen in onze organisatie is. Ook geeft het goed weer waar welke rollen ontbreken.

Fig. 8 Verdeling teamrollen onderbouw



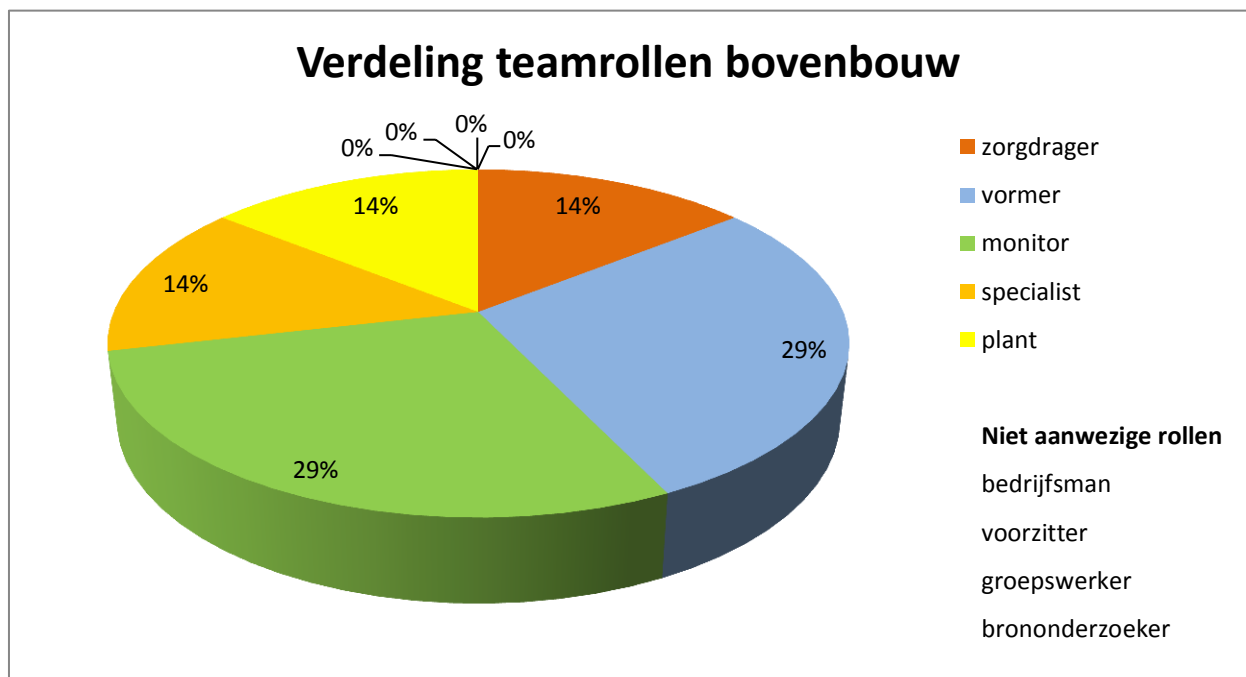
In de onderbouw ontbreken de rollen specialist en plant. Verder zijn alle rollen vertegenwoordigd, waarbij er een overgrote meerderheid aan bedrijfsmensen is. Niet verwonderlijk in een onderbouw. Deze zijn praktisch van aard en zetten woorden om in daden. Daarbij worden zij gecoacht door een paar groepswerkers, die tevens letten op een goede onderlinge communicatie. De rol van voorzitter, vormer, zorgdrager en monitor zijn eveneens gelijkmatig verdeeld. Dat de plant en specialist niet aanwezig zijn hoeft voor het geheel geen bedreiging te zijn. De typische kenmerken van de plant, genereren van nieuwe ideeën en de grote lijnen zien, zijn ook eigenschappen die je terug ziet bij de voorzitter en brononderzoeker.

Fig. 9 Verdeling teamrollen middenbouw



In de middenbouw zijn er meer rollen niet aanwezig. Geen voorzitter, die het proces bewaakt, geen zorgdrager die deze taak over zou kunnen nemen. Geen vormer, die niet zozeer het proces bewaakt als wel prioriteiten kan benoemen. En geen specialist. Wat is er wel. Het werk dat georganiseerd wordt door de bedrijfsmensen, wordt gecoacht door de groepswerker, vooral gericht op het behouden van de teamgeest. De monitor houdt ervan een probleemanalyse toe te passen, maar kan hierin doorslaan, waardoor er ernstige vertragingen worden veroorzaakt. De brononderzoeker en de plant brengen beiden nieuwe ideeën in binnen de middenbouw, maar er is geen vormer die deze ideeën vervolgens integreert in praktische mogelijkheden.

Fig. 10 Verdeling teamrollen bovenbouw



Ook in de bovenbouw ontbreken een aantal essentiële rollen. Hier speelt echter het gemis van een andere orde een rol. Er is geen voorzitter die het proces bewaakt dat gelopen wordt. Wel zijn er vanuit de plant nieuwe ideeën die worden aangedragen. Deze ideeën krijgen zelfs vorm door de vormer, die ze integreert in de dagelijkse praktijk. Het schort eraan in de bovenbouw dat de ideeën ook daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden. Er zijn geen bedrijfsmensen die het werk organiseren, zodat plannen en strategieën vertaald kunnen worden in praktische werkprocedures. En hier mist duidelijk de rol van de coach, in de vorm van de groepswerker die de onderlinge communicatie in de gaten houdt. Wel heeft de bovenbouw als enige bouw een specialist. Deze specialist zou een sleutelpositie kunnen innemen als het gaat om productontwikkeling of professionele kwaliteitsnormen. Echter, een kanttekening bij de specialist is ook dat deze solistisch te werk kan gaan en zich enkel mengt in het gesprek wanneer daar specifiek om wordt gevraagd.

4.4 Enquête

Om meer data te vergaren betreffende het inzetten van de teamrollen van Belbin, heb ik een enquête uitgezet onder het onderwijzend personeel. De zestien vragen zijn vooraf voorgelegd aan mijn onderzoeksbegeleider. Na goedkeuring zijn ze uitgezet in het team. Deze mochten de teamleden anoniem beantwoorden. Het zou voor het onderzoek geen meerwaarde opleveren als hier namen bij stonden. Het zou immers anoniem verwerkt worden (bijlage 3).

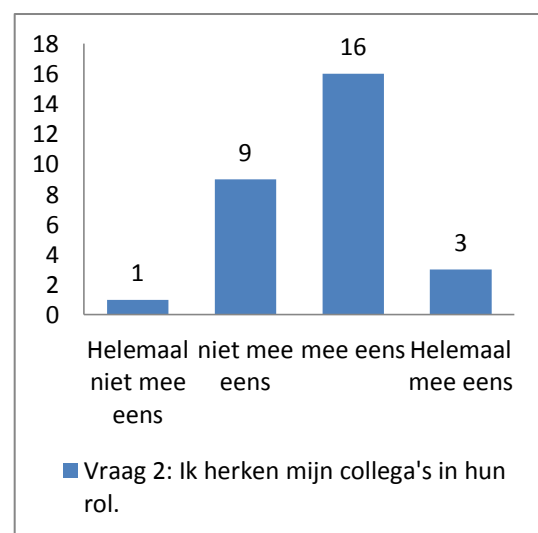
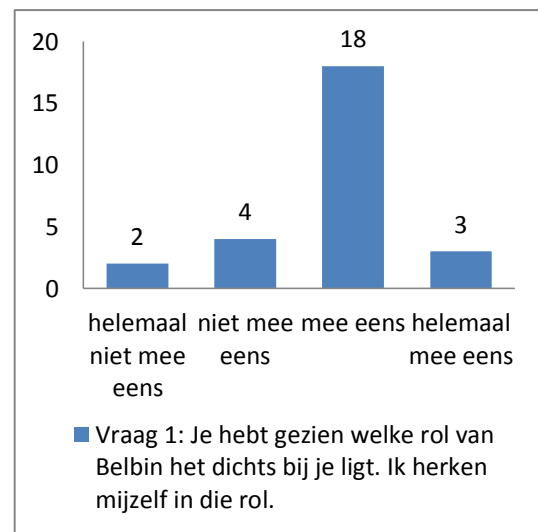
Wel is de mogelijkheid open gehouden dat men een aanvulling kon geven op de vragen die middels een vierpuntschaal ingevuld moest worden. Sommigen hebben hier gehoor aan gegeven. (bijlage 4).

Ik heb van alle respondenten, 27 in dit geval, de vragenlijst terug ontvangen. De respondenten waren de groepsleerkrachten, als ook de klassenassistentes en onderwijsassistenten.

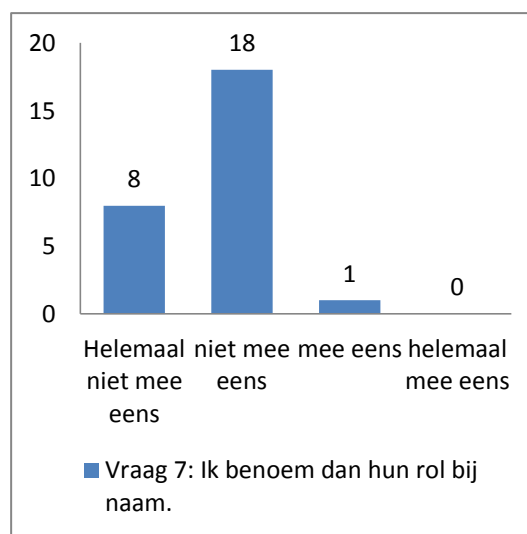
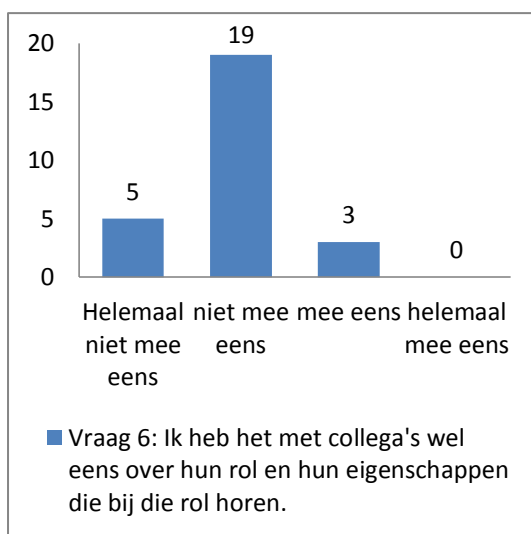
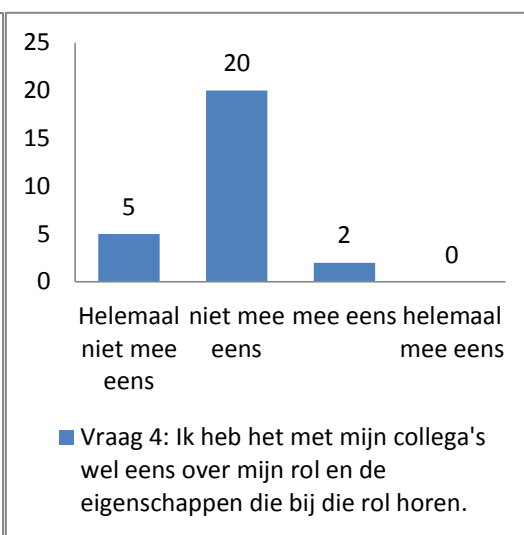
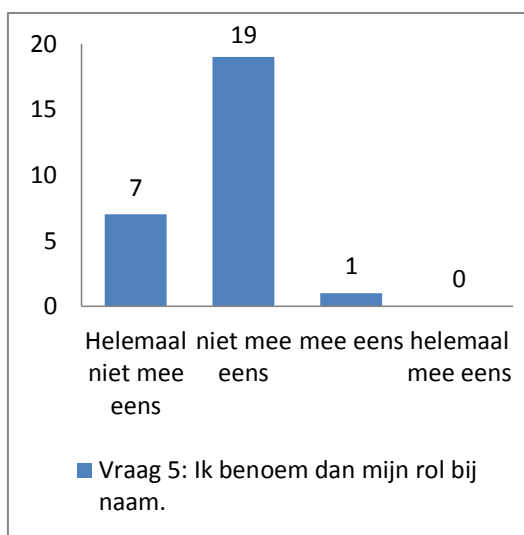
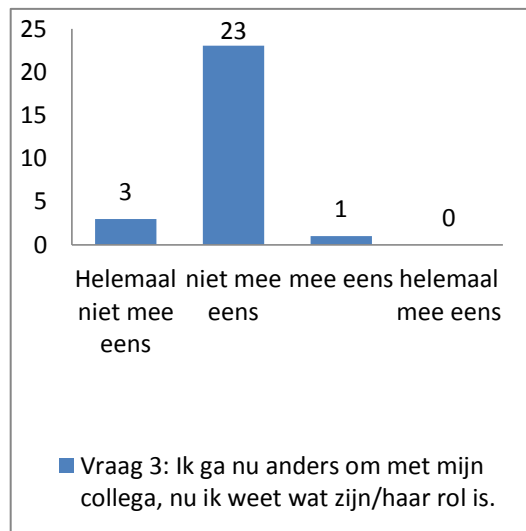
Fig. 11 t/m 26 Data-analyse enquête

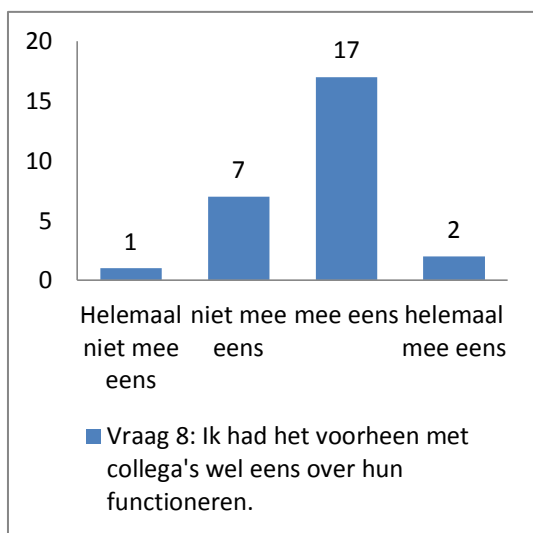
Op de eerste vraag die gesteld is wordt meteen duidelijk dat de meesten zich herkennen in de rol die de test hen toedicht. Een kanttekening hierbij is dat men bij het lezen van de andere rollen ook zichzelf herkenden. Dat deze ene rol meer kenmerken had dan de andere rollen was voor sommigen geen reden om aan te nemen dat deze rol het dichtst bij hen lag.

Niet enkel hun eigen rol werd herkend, ook die van de collega, hoewel minder. De meningen zijn nu meer verdeeld. In het interview werd gezegd dat ze collega's niet herkenden in hun rol, maar toen wij daar dieper op ingingen zagen ze toch overeenkomsten.

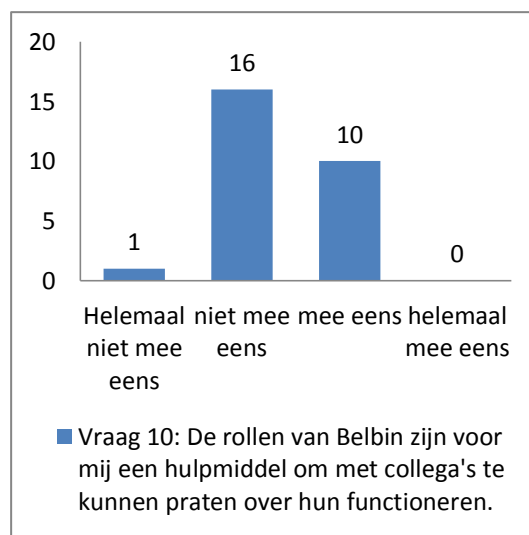
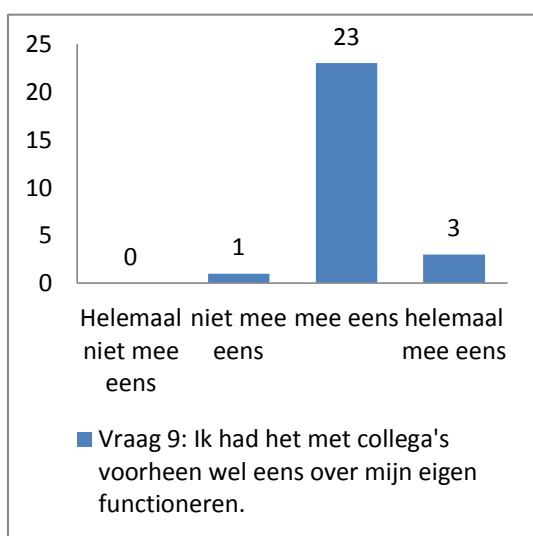


Vraag 3 t/m 7 zijn mogelijke vragen die een vervolg zouden kunnen hebben. Door hier dieper op in te gaan met elkaar zou dit meer gedragen kunnen gaan worden binnen het team.

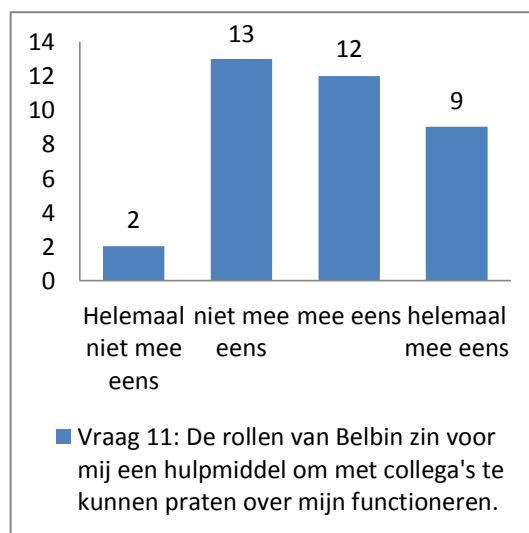


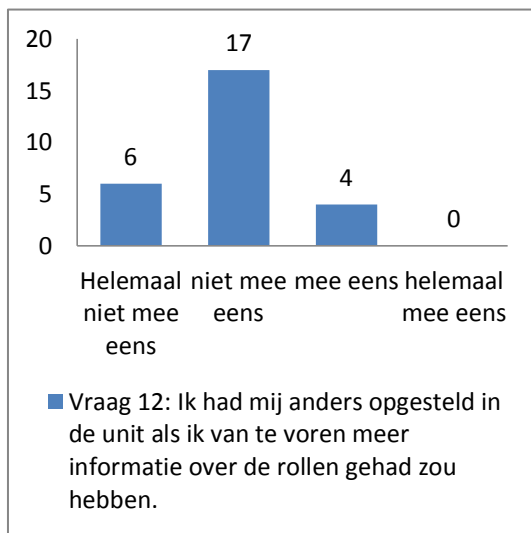


Vraag 8 en 9 roepen meer vragen op dan antwoorden. Met name vraag 9. In hoeverre had je het wel eens met collega's over je eigen functioneren? Was dat in een functioneringsgesprek? Was dat in de koffiekamer door aan het einde van de dag te zeggen: 'poeh, ik heb weer goed mijn best gedaan vandaag'. Deze vragen zijn zo interpreteerbaar, dat zij niet valide zijn voor het onderzoek. Bij een vervolgonderzoek zouden deze vragen, op deze wijze geformuleerd, niet terug komen.

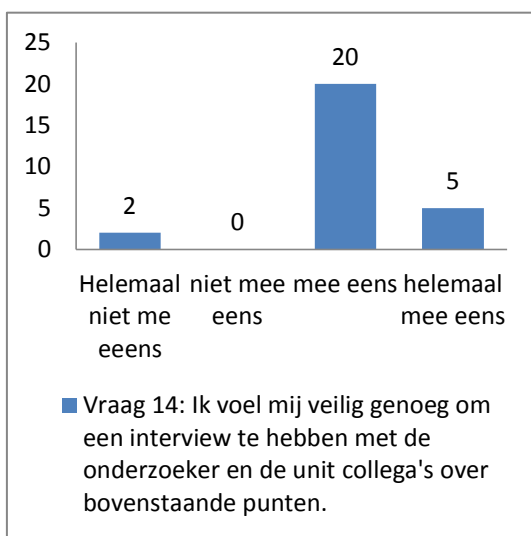


Ook vraag 10 en 11 zou ik anders formuleren. Nu vraag ik twee dingen. Enerzijds of de rollen van Belbin een hulpmiddel kunnen zijn. En anderzijds vraag ik of er met collega's gepraat kan worden over hun functioneren. Het is mogelijk dat er collega's zijn die niet over het functioneren van een ander willen praten. Niet met en niet zonder de hulp van de rollen van Belbin.

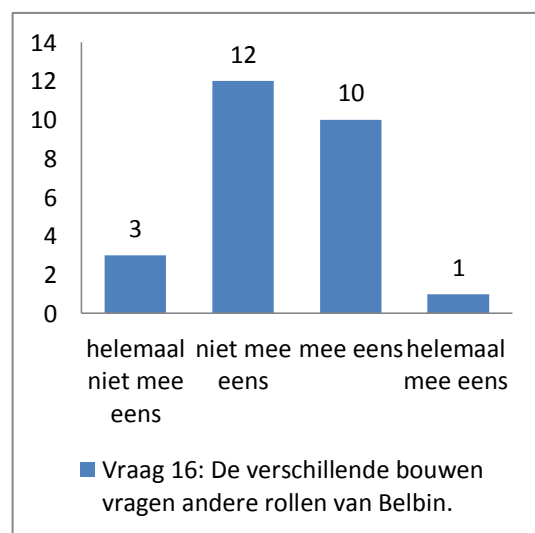


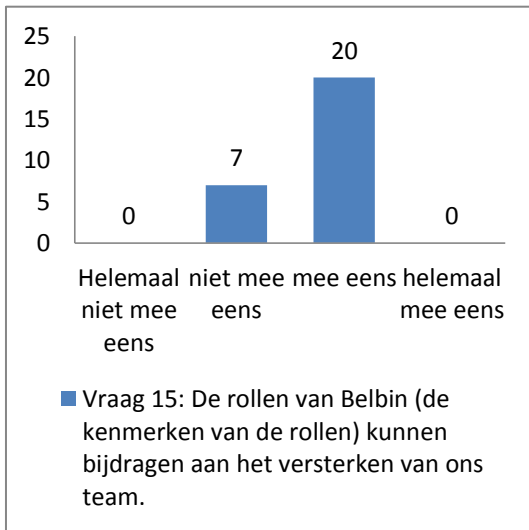


Vraag 12 en 14 heb ik voor dit verslag gemakshalve even bij elkaar gezet. Zij geven beiden waardevolle informatie over het team, maar geven beiden niet direct antwoord op mijn vragen die ik vooraf had gesteld.



Vraag 16 laat duidelijk zien dat het team verdeeld is over deze kwestie. Dit is een interessante om verder te onderzoeken. Ik ga hier in paragraaf 5.3 al dieper op in door een suggestie voor vervolgonderzoek te doen. In de vorm van dossieronderzoek bij de leerlingen.





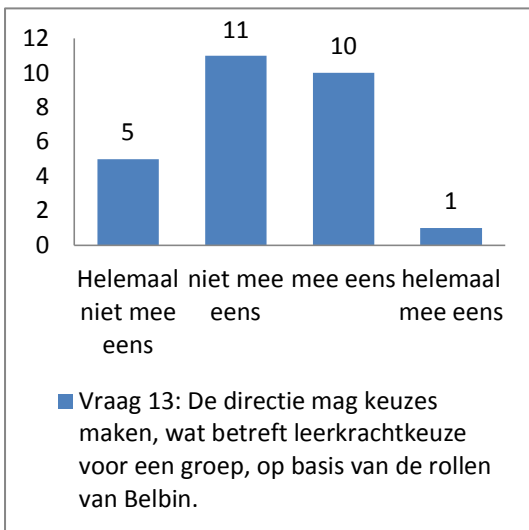
Vraag 15 en vraag 13 roepen bij mij de meeste vragen op.

Enerzijds zegt het team dat de rollen van Belbin kunnen bijdragen aan het versterken van het team. Anderzijds is het team verdeeld wat betreft keuzes die gemaakt mogen worden door de directie, om formatief de rollen van Belbin mee te laten spelen.

Is dit een kwestie van vertrouwen naar directie?

In hoeverre kunnen de rollen bijdragen aan het versterken van het team?

Op basis waarvan mag de directie wel keuzes maken, wat betreft leerkrachtkeuze voor een groep?



4.5 Focusgroep

Ik heb voor het focusgroep- interview een onderbouwunit gesproken. Ik heb op voorhand toestemming gevraagd aan alle betrokkenen. Iedereen wilde meewerken. In een afgesloten ruimte hebben we ruim een uur gepraat.

Ik heb daarbij een voice-recorder gebruikt om niet zelf te hoeven notuleren. Zo kon ik mij geheel concentreren op hetgeen er werd gezegd. Zo hoefde ik ook geen notulant in de arm te nemen. Diezelfde avond heb ik het hele interview woordelijk uitgetypt. Ik heb er bewust voor gekozen om dat diezelfde avond nog te doen. Het gesprek zat nog vers in mijn geheugen, waardoor ik eventuele onduidelijkheden van de opname kon terughalen uit mijn herinnering. Dit is echter niet nodig geweest.

Het gesprek verliep in goede harmonie. Er werd kritisch gesproken over en naar elkaar, zonder daarbij de ander te kort te doen. Het gebeurde op een respectvolle manier..

In de focusgroep kwam duidelijk naar voren dat de teamleden die met dit interview meededen er geen fiducie in hebben, dat het effect heeft om mensen in te delen in de units, op basis van hun teamrollen. ‘Het is moeilijk om de karakters los te laten. De ene bedrijfsman is de ander niet. Iedereen gaat anders om met zijn rol. Daarnaast speelt je eigen karakter ook een rol, in de wijze waarop jij tegen de ander aan kijkt’, zeggen de respondenten. Men is wel van mening dat de teamrollen een aanleiding kunnen zijn om elkaar beter te leren kennen. Het zou verder echter niet van invloed zijn op de samenwerking is de mening. Het kwaliteitspel wordt hier genoemd als prettiger middel om ook nader tot elkaar te kunnen komen. Waarom dit prettiger is wordt niet verteld, wel dat het al meerdere malen is ingezet. Met en zonder begeleiding van derden.

5 Beantwoording van de onderzoeksvraag; conclusies en discussie

5.1 Inleiding

Nu alle data zijn geanalyseerd is het mogelijk om conclusies te trekken. Dit zal ik doen door puntsgewijs antwoord te geven op de deelvragen. Samen met de resultaten zal bekeken worden in hoeverre dit antwoord geeft op de onderzoeksvraag. Het blijft belangrijk om reflectie toe te passen op de eigen methodologie. Heeft deze aanpak voldoende adequate data gegeven op de gestelde onderzoeksvraag? Welke vervolgvragen vloeien er voort uit de analyse?

5.2 In hoeverre is onze organisatie een professionele leergemeenschap?

Zoals aangegeven in paragraaf 2.3 heb ik de vragenlijst van Verbiest (2003) uitgezet in het team om onze organisatie goed in beeld te brengen. In de grafiek in paragraaf 4.2 (figuur 5) laten de respondenten weten in 2014 anders naar de eigen organisatie aan te kijken dan in 2013. De meeste vragen zijn nu beantwoord met meer wel dan niet, wat ik als een positieve verandering zie. Vraag 11 valt op. Als ook vraag 12. Deze hebben nagenoeg geen vooruitgang laten zien. Deze vragen stellen de reflectief kritische houding van de leerkracht centraal. Dit heeft mijn aanbeveling tot nader onderzoek. Welke vaardigheden behoeven de leden van het team te ontwikkelen om met elkaar kritisch te kunnen reflecteren over het werk. Ook vraag 14 valt op. In onze school is er tussen de leraren een cultuur van wederzijds vertrouwen. Hier is wederom geen vooruitgang geboekt. Wat heeft de organisatie nodig om een cultuur te worden waarin er tussen de leraren een wederzijds vertrouwen is om te kunnen reflecteren op elkaar op een opbouwende kritische wijze. Ik durf te stellen dat onze organisatie een professionele leergemeenschap is. We laten zien te groeien en positiever naar de organisatie te kunnen kijken. En hoewel het team nog verdeeld is over bovengenoemde zaken, is het wel lerende en staat het open voor vernieuwingen.

5.3 Welke rollen hebben wij in ons team en hoe zijn deze vertegenwoordigd in de verschillende bouwen?

Om antwoord te krijgen op het eerste deel van deze deelvraag: Welke rollen hebben wij in ons team, heb ik de teamrollentest uitgezet. Dit zorgde op de dag van afname voor gespreksstof. Men herkende zichzelf of de ander juist wel of niet. Er was tijd en ruimte om hier met elkaar over in gesprek te gaan. Mijn observatie in deze was dat enkelen dat zichtbaar deden. Ze zaten in groepjes bij elkaar en bespraken elkaars rol. Bij een eventueel vervolgonderzoek zou ik een evaluatieformulier meegeven, zodat tijdens deze besprekingen de belangrijkste details genoteerd kunnen worden die als data verwerkt kunnen worden. Belbin (1998) geeft duidelijk weer dat niet alle rollen evenredig gelijk verdeeld hoeven te zijn om een succesvol team te hebben. Hij geeft aan dat een succesvol team bestaat uit een goede voorzitter, de aanwezigheid van een uitgesproken plant en verder een redelijke spreiding van intellectuele vermogens. Het team dat geleid wordt door een zeer getalenteerd of creatief individu die zijn collega's domineert lijkt succes te hebben, maar wie te veel op één enkel individu vertrouwd, blijft altijd onzeker over wat de toekomst te bieden heeft.

In onze organisatie is de directeur een bedrijfsman. Van de voorzitters is er één niet onderwijzend personeel en de ander is onderwijs ondersteunend personeel. Beiden maken geen deel uit van het management team en hebben dus geen leidinggevende functie in onze organisatie. Wel zit er een plant in het managementteam, maar die botst met de bedrijfsman wat voor conflicten zorgt binnen het managementteam. Immers, de bedrijfsman vindt de plant te lang van stof, waarbij deze ook nooit nadenkt over de haalbaarheid van de ingebrachte plannen.

Er komen drie voorkeurs rollen uit de test, de eerste is meegenomen in deze analyse, dus een conclusie als dat we volgens deze gegevens niet voldoen aan de eisen van een succesvol team, aldus Belbin, lijkt dan ook te vragen om nader onderzoek.

Mijn aanbeveling is, om nogmaals bij deze mensen de teamrollentest uit te voeren, en op basis van deze test grondig te kijken naar de samenstelling of deze succesvol genoemd kan worden, of dat mensen wellicht uitgedaagd kunnen worden om andere rollen te ontwikkelen.

Afgaande op de rolverdeling binnen de verschillende bouwen, die voort is gekomen uit het onderzoek, kan ik de tweede helft van deze vraag beantwoorden. In de onderbouw zit een grote groep bedrijfsmensen. Dit zijn allemaal doeners om te spreken in de leerstijlen van Kolb

(Hendriksen, 2005). Is dit logisch gezien de aard van het jonge kind, dat ervaringsgericht te werk gaat? Vraagt dit om doeners als begeleiders? Met andere woorden: bedrijfsmensen en brononderzoekers? Op mijn vraag in het interview met de focusgroep, of het indelen op teamrol een rol zou kunnen spelen bij specifieke leeftijdsgroepen is het antwoord eenduidig: nee, dat zou geen rol moeten spelen. ‘De ene vormer, daar ligt zijn hart meer bij de onderbouw en de andere vormer heeft het meer bij de bovenbouw liggen en zo is het ook met een bedrijfsman’, aldus meerdere respondenten. Feit is dat alle gebieden uit de cirkel aan bod komen in de onderbouw. Doen, denken, voelen en willen zijn vertegenwoordigd.

Zo is de rolverdeling in de middenbouw en bovenbouw ook opvallend. Daar ontbreken dusdanig veel rollen, dat niet alle leerstijlen vertegenwoordigd zijn. De cirkels zijn niet rond. Kolb (Hendriksen, 2005) geeft hierover aan dat het uiteraard mogelijk is om leerfasen over te slaan, maar dat het leerrendement dan daalt. Als een bouw alle leerstijlen heeft, is het leerrendement optimaal. De vier fasen volgen elkaar logisch op, als je iets meemaakt (ervaring/voelen), is het belangrijk dat je deze ervaringen overdenkt (reflectie/denken) en te begrijpen (begripsvorming/beslissen). Je kan dan een aanpak bedenken waarmee je een overeenkomstige gebeurtenis tegemoet kan treden (experimenteren/doen) (www.thesis.nl). Door samen deze leerstijlen te bemannen mag je verwachten dat je samen de cirkel rond kan krijgen. Niet één enkel persoon doorloopt de fasen, maar met je bouwcollega's samen doorloop je de fasen. Men vult elkaar aan. Doordat de middenbouw het gebied willen mist, zal de besluitvorming stagneren. Het component beslissen (willen) ontbreekt in de cirkel, waardoor de overgang naar doen bemoeilijkt zal worden. In de bovenbouw ontbreekt het gebied doen, waardoor er minder experimenten ontstaan na de genomen besluiten, waardoor er niet concreet ervaren zal gaan worden.

Naast bovengenoemde zou het interessant zijn om dossieronderzoek te doen bij al onze kinderen. In de ontwikkelperspectieven, die per kind worden opgesteld zouden begeleidingsvraagstukken samengevat kunnen worden, om zo te kijken of bepaalde begeleidingsvragen gekoppeld kunnen worden aan teamrollen en leerkrachtvaardigheden, om de kinderen beter te kunnen begeleiden.

5.4 Hoe kijken collega's naar het gebruik van teamrollen bij het samenstellen van de units?

In de focusgroep komt duidelijk naar voren dat geen van de respondenten een meerwaarde ziet in het gebruik van de teamrollen. Karakter van de collega's is van groter belang. Dat karakter en teamrol samen gezien kan worden lijkt moeilijk geaccepteerd te worden. In de enquête is deze vraag verdeeld beantwoord. De vraag of de directie keuzes mag maken, wat betreft leerkrachtkeuze voor een groep, op basis van de rollen van Belbin, zijn er iets meer tegenstanders dan voorstanders van dit idee. Percentueel ligt het dicht bij elkaar. 37 procent is het er mee eens, en 40 procent is het er niet mee. De overige zijn stilliger in hun mening. 18 procent is het er helemaal niet mee eens en 4 procent is het er helemaal mee eens.

Op de vraag, of de rollen van Belbin (de kenmerken van de rollen) kunnen bijdragen aan het versterken van ons team, reageert het merendeel zeer positief. Nu is 75 procent het er mee eens. Het team ziet wel een meerwaarde in de stelling dat de teamrollen het team kunnen versterken, maar de directie mag deze informatie niet gebruiken om daar ook concreet invulling aan te geven, wordt duidelijk uit de enquête.

5.5 Beantwoording van de hoofdvraag en aanbevelingen tot vervolgonderzoek

In de theorie van Belbin (1998) staat duidelijk omschreven dat alle teamrollen complementair zijn aan elkaar, maar dat sommige rollen wel spanningsvelden kunnen opleveren, waar rekening mee gehouden kan worden. Ik heb dit gegeven naast de teamrollen die bij ons op school aanwezig zijn gelegd. Ik heb per unit bekeken welke rollen ontbreken en hoe dit zich verhoudt tot de leerstijlen van Kolb (Hendriksen, 2005). Ik heb per unit gekeken waar de spanningsvelden onderling liggen en hoe deze spanningsvelden zich verhouden tot elkaar. Ik heb van alle personen de sterkst aanwezige teamrol genomen. In de bijlage 5 is een overzicht hiervan te vinden.

Op basis van deze gegevens heb ik een gesprek gehad met de directeur, waarin ik hem adviseer om te kijken naar de rollen die van nature geen spanningsvelden op leveren, met als doel hem te bewegen om bij het formeren van de units gebruik te maken van deze informatie.

De dubbele boodschap die het team afgeeft over het wel of niet inzetten van de teamrollen om een team te kunnen formeren dient nader onderzocht te worden. In een vervolgonderzoek zou bekeken kunnen worden of er voldoende draagvlak is, bij zowel management als teamleden, om te onderzoeken of de teamrollenverdeling van Belbin het team zou kunnen versterken.

Ik heb van de huidige directeur begrepen dat dit team ondersteund zal gaan worden door een coach. Het zou fijn zijn als zij deze aanbeveling mee zou nemen in het traject om het team verder te helpen. Daarmee samengaan zou ik dossier analyse van de ontwikkelperspectieven van de leerlingen aanbevelen, zoals aangegeven bij paragraaf 5.3.

Mijn onderzoek heb ik positief kunnen afsluiten. Iedereen was welwillend en meewerkend.

6 Evaluatie en reflecties

6.1 Reflectie op methodologie

Reflecterend op de methodologie kan ik beamen dat het afnemen van vragenlijsten en enquêtes veel data oplevert. Deze zijn redelijk eenvoudig te verwerken in diagrammen en geven een heldere eerste indruk. Toch roepen de antwoorden die binnen komen meer vragen op. Je wordt als het ware een andere richting in gestuurd door hetgeen is beantwoord. Daarmee kan je afwijken van je oorspronkelijke onderzoeksvraag. Zaak is het dan om je eigen onderzoek trouw te blijven, maar het gegeven dat is ontstaan niet te negeren. Dit zijn mooie aanbevelingen voor vervolgonderzoeken.

Het interview geeft meer diepgang, je kunt doorvragen. Teamleden gaven bij de vragenlijst en bij de enquête herhaaldelijk aan dat de vragen interpreteerbaar waren. Hoe scherp ze ook waren opgesteld, het blijft een momentopname en je eigen gevoel kan bepalend zijn voor de uitkomst. Het interview was daarom een geschikt middel om door te vragen en interpretaties helder te krijgen. De vraag bezien vanuit dezelfde optiek is daarbij van belang.

Het gevaar van het interview is wel dat je snel kan afdwalen, dus een goede voorbereiding is hierin onontbeerlijk. In mijn geval heeft het geholpen door de grote lijnen op papier te zetten, met daarbij de vragen die ik wilde stellen. De enquête is hierin mede leidend geweest.

Heeft deze aanpak voldoende adequate data gegeven op de gestelde hoofdvraag? Voor zover het binnen mijn bereik lag heeft het voldoende data gegeven.

Door tussentijds de vragen te analyseren en deze naast mijn onderzoeksvragen te leggen had ik wellicht kunnen zien dat dit nieuwe vragen zou oproepen die ik wederom in het team had kunnen uitzetten. Zou dat mijn onderzoeksvraag beter beantwoord hebben? Ik zou gaandeweg mijn hoofdvraag aangepast hebben. Ik heb mij laten leiden door de teamrollen van Belbin, terwijl het voor mijn nu helder is dat het team leidend had moeten zijn. Wat heeft het team nodig om een sterker team te worden. De teamrollen van Belbin zijn daarbij een hulpmiddel, maar er zijn nog veel meer hulpmiddelen die ook onderzocht kunnen worden, in een vervolgonderzoek.

Ik heb gekozen om enkel een focusgroep interview af te nemen met een onderbouw groep. Dat leek een logische keuze ten tijde van mijn onderzoek. Daar zaten de meeste mensen in, zodoende was ik van mening veel input te krijgen. Terugkijkend op het onderzoek zou het een evenwichtiger beeld hebben gegeven als ik ook een middenbouwgroep en een bovenbouwgroep gehoord zou hebben. Voor vervolgonderzoek zou ik dat zeker aanraden.

6.2 Beschrijvende reflectie

Onze organisatie heeft een aantal hectische jaren doorlopen. Nadat wij eerst te horen kregen dat er voor het SBO geen plaats meer zou zijn binnen ons samenwerkingsverband, zijn we lange tijd afhankelijk geweest van een interim-directie. We hadden een negatief inspectie rapport en enige visielijnen die er waren, werden opgelegd of achterwege gelaten. Inmiddels hebben wij zeker nog bestaansrecht, maar met Passend Onderwijs voor de deur gaat dit wellicht een andere invulling krijgen. De koers om ons staande te houden is uitgezet, maar al met al heeft het team door bovenstaande zaken zeker te lijden gehad. Het vertrouwen in bestuur, directie en uiteindelijk ook elkaar heeft schade opgelopen.

Gezien de keuze die ik heb gemaakt met mijn onderzoek, heb ik de kans gekregen om het team een mogelijkheid te bieden om sterker uit het proces te komen en de toekomst in te gaan. Ik vind het prettig om vanuit deze onderzoeksdynamiek mee te kunnen denken over veranderingen op schoolniveau. Ik ervaar de veranderprocessen als een uitdaging. Ik leer mijzelf anders kennen in deze rol.

6.3 Technische reflectie

De methoden en instrumenten die ik heb gebruikt voor mijn onderzoek heb ik op voorhand goed bestudeerd met behulp van het boek: Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals van de Lange (2011). De methodische triangulatie zit verweven in het onderzoek. De enquêtes, de vragenlijst en het interview gaven waardevolle informatie over hoe het team dacht en denkt over de organisatie. Het instrument om observaties te kunnen doen zou ingezet kunnen worden voor een vervolgonderzoek. Dit zou gedaan kunnen worden door een onafhankelijk persoon om zo objectiviteit te optimaliseren. Video opnames zouden

een positieve verandering teweeg kunnen brengen binnen het team. School Video Interactie Begeleiding (SVIB) voor iedereen, maar ook hier geldt weer dat het filmen het beste gedaan kan worden door een onafhankelijk persoon of organisatie om elke vorm van subjectiviteit te weren.

De brontriangulatie is ten dele gelukt, in mijn optiek. Door de literatuur van Kolb (Hendriksen, 2005) aan die van Belbin (1998) te verbinden heb ik een goede stap in de juiste richting gezet. Daarbij heb ik ook het gedachtengoed van Verbiest (2003) meegenomen. Terugkijkend had ik dit uitgebreider willen doen.

Competenties die ik heb aangesproken zijn organisatorisch competent, competent in samenwerking met collega's, en competent in reflectie tot ontwikkeling. Daarbij heb ik ook gebruik gemaakt van mijn persoonlijke talenten (Buckingham, 2012) zoals Empathie, Discipline, Input, Maximalisering en Relatievorming. Ik zal een korte beschrijving geven van de genoemde talenten die zoals ik al zei, op mij van toepassing zijn:

Empathie: Je voelt de emoties aan van de mensen rondom u. Intuïtief kun je de wereld door hun ogen zien.

Discipline: Je wereld moet voorspelbaar zijn. Er moet orde in worden geschapen en er moet worden gepland.

Input: Je bent weetgierig. Je verzamelt dingen. Misschien verzamel je informatie – woorden, feiten, citaten, boeken. De wereld is boeiend, juist doordat zij zo complex en oneindig divers is.

Maximalisering: Uitmuntendheid, niet middelmatigheid is je maatstaf. Het kost een behoorlijke inspanning om iets van onder het gemiddelde naar net boven het gemiddelde te brengen en dat is volgens jou niet echt de moeite waard.

Relatievorming: Simpel gezegd houdt het in dat je de banden aantrekt met mensen die je al kent. Zodra je eenmaal contact met iemand hebt, stuur je bewust aan op een verdere verdieping van de relatie. Voor jou is een relatie alleen waardevol als ze oprecht is.

6.4 Biografische reflectie

Ik heb de kans gekregen om bij mij op school dit onderzoek te kunnen doen. Dat was een bijzondere gewaarwording. Ik ben werkzaam als onderzoeker in het team, maar ook als een collega leerkracht. Als collega kennen ze mij al ruim tien jaar. In die tien jaar is er al veel gebeurd en gezegd onderling. Ik merk dat ik daar nu in dit leerproces soms profijt van heb, maar het werkt ook tegen mij. Men weet dat ik scherp van tong ben. Sommige collega's hebben aangegeven dat dit een drempel is om mij aan te spreken over mijn functioneren als onderzoeker. Daarnaast kan ik ook erg onzeker zijn, wat voor anderen wederom een drempel opwerpt. Nu voor henzelf, omdat ze kritiek te positief willen omkleden om mij te ontzien. Ook dit is aan mij verteld. Ik ben van mening dat kritiek altijd gegeven mag worden. De manier waarop is daarbij van groot belang.

Het onderzoek voldeed niet aan mijn verwachting wat betreft invloed hebben op een verandering. Als onderzoeker zit ik weliswaar in een andere cirkel van invloed, maar ook nu moeten ideeën over meerdere schijven gaan voordat er een besluit genomen wordt. Vanuit de theorie, die ik heb opgedaan tijdens de studie, vind ik dat ik mijn keuzes kan verantwoorden. Ik bezit echter nog niet alle vaardigheden om deze keuzes op een consistente wijze met anderen te delen. Daarin ben ik nog lerende. Met de hulp van Critical Friends, een open leerhouding van mij en een persoonlijke coach wordt dit alsmaar beter.

6.5 Kritische reflectie

Zoals aangegeven bij de beschrijvende reflectie speelt cultuur bij mijn onderzoek een grote rol. Door de cultuur waarin wij werken, hoe deze is ontstaan door de jaren heen (politiek, sociaal), heb ik mij genoodzaakt gevoeld om dit onderzoek te gaan doen. Als SBO zijn wij afhankelijk van het samenwerkingsverband en hoe zij ons willen positioneren hierbinnen. Door zelf een actieve rol daarin te spelen vergroten wij de kans dat we als sterke organisatie gezien worden waar men graag een beroep op wil doen en waar men van wil leren. Door de teamleden op hun talenten in te zetten, maakt dat de organisatie zich zichtbaar maakt voor derden, en dat kwaliteit prioriteit heeft.

Eén van de dingen waarover ik regelmatig gesprekken heb gevoerd tijdens het onderzoek is keuzes maken. Ieder jaar weer opnieuw zal je je keuzes moeten verantwoorden naar jezelf.

Heb ik de juiste keuzes gemaakt dit jaar? Sta ik daar nog achter of moet er iets veranderen? En als er iets moet veranderen, wat heb ik daarvoor nodig? Waar kan ik de hulp krijgen om te veranderen? Als ik niet hoeft te veranderen, hoe weet ik dat mijn keuze de juiste is geweest? Kan ik dat uitdiepen? Kan ik anderen daarbij helpen? Kan ik van toegevoegde waarde zijn voor een team door mijn keuzes te profileren, zodat anderen daarvan kunnen leren? Zijn mijn keuzes van belang voor een ander als ieder zijn eigen pad moet gaan volgen?

Mijn keus om af te gaan studeren binnen het profiel begeleiden is voor mij een juiste keus geweest. Het geeft mij de kennis die ik nodig denk te hebben, om een andere functie binnen ons team te kunnen gaan vervullen. Ik denk dat mijn inbreng op schoolniveau, van meer waarde zal zijn, als ik op de stoel van IB-er of teamleider ga zitten, in plaats van werken in de groep. Er wordt een groter beroep gedaan op mijn kernkwaliteiten. Daarnaast voel ik mij meer betrokken bij de rol die ik dan mag bekleden. Mijn cirkel van invloed zal daarmee veranderen, mijn cirkel van betrokkenheid wordt daarmee vergroot.

6.6 Meta reflectie

Door samen met mijn collega's een open en transparante communicatie te voeren zijn we dichter tot elkaar gekomen wat mijn onderzoek en mijn leerproces ten goede komt. Het zijn voor mij allemaal leermomenten. Ik heb gesprekken met collega's over mijn onderzoek, ik weet hun standpunten en hoewel we het lang niet altijd met elkaar eens zijn, respecteer ik hun zienswijze, en ik hoop dat zij de mijne respecteren. Naast mijn collega's heb ik overleg en reflecteer ik veel met mede studiegenoten, die hun modules binnen begeleiding hebben gevolgd. Zij begrijpen nog beter wat de nieuw opgedane theorie met mij doet. Zij motiveren mij en houden mij scherp. Ook kan ik goed sparren met mijn partner, die ook een Master binnen begeleiden heeft gevolgd, maar dan op universitair niveau.

Naast Critical Friends in het onderwijs heb ik ook regelmatig contact met vrienden die leidinggevende functies hebben binnen het bedrijfsleven. Zowel in binnen- als in buitenland.

6.7 Conclusie

Het onderzoek heeft voor mij betekend dat ik nieuwe opgedane kennis weloverwogen en rustig kan overbrengen op een team. Dat deze kennis gedeeld mag worden, zonder dat er een oordeel aan vast zit. Ik vond het prettig om alle ruimte te krijgen die ik nodig had om mijn onderzoek tot uitvoer te kunnen brengen. Ik vond het nog fijner om de welwillendheid van collega's te mogen ervaren. Zij gaven elke keer weer opnieuw aan open te staan voor gesprekken en hulp wanneer ik die nodig dacht te hebben. Die betrokkenheid was zichtbaar aanwezig.

Ik ben van mening dat je altijd moet blijven onderzoeken. Dat je altijd vragen moet blijven stellen aan jezelf en aan de ander. Zo houd je jezelf en elkaar scherp.

Literatuurlijst

- Belbin, M. (2006), Management teams, Goudriaan, De Groot Drukkerij bv
- Belbin, M. (1998), Teamrollen op het werk, Schoonhoven, Academic Service
- Berg, R. van den, vandenBerghe, R. (2002) Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties, Deventer, Kluwer
- Blanchard, K. (2007), Situationeel leiderschap en de one minute manager, Amsterdam/Antwerpen, Business contact
- Buckingham, M. , Clifton, D. (2012), Ontdek je sterke punten, Schiedam, Elegraphic bv
- Heijden, F. van der (2010). Onderzoek teamontwikkeling. Geraadpleegd op 7 februari 2014, <http://www.werkenmetsucces.nl>
- Hendriksen, J., (2005), Cirkelen rond Kolb, Amsterdam, Boom Nelissen.
- Hersey, P. (2001), Situationeel leidinggeven, Amsterdam/Antwerpen, Business Contact
- Holpp, L. (2000), Het managen van teams, Schoonhoven, Academic Service
- Lange, R., Schuman, H., Montessori, N.M. (2011) Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals, Antwerpen-Apeldoorn, Garant
- Open Universiteit (2013), Ethiek, wetenschappelijke integriteit en wetgeving. Geraadpleegd op 17 april 2013), <http://www.ou.nl>.
- Pijlman, R. (2004). Carrieretijger, profiteer van je talenten. Geraadpleegd op 24 februari 2014, <http://www.carrieretijger.nl>
- Thesis, (zd), de leerstijlen test naar Kolb. Geraadpleegd op 5 maart 2014, <http://www.thesis.nl>
- Thiel, E. van, 123 test, ‘echte tests voor serieuze antwoorden’. Geraadpleegd op 20 februari 2013, <http://www.123test.nl>
- Schweitzer, M. (2013). Medeoprichter “De kerncentrale”. Geraadpleegd op 10 maart 2014, <http://www.kernkunde.nl>
- Verbiest, E. (2003) Professionele leergemeenschappen een nieuwe kijk op permanente ontwikkeling van leraar en school – 1.Basisschoolmanagement, hbo-kennisbank.uvt.nl
- Vroemen, M. (1995) Werken in teams, Deventer, Kluwer

Bijlage 1 Feedback Critical Friends

Feedback	Verwerkt	Reden	CF
Meerdere avonden discussies gevoerd over het onderzoek, over ethiek, onderzoeksmethoden, veiligheid binnen het team.	Ja	Al deze gesprekken zijn mede bepalend geweest voor de inhoud die ik nu heb kunnen weergeven.	JB
Welke deskundigen op hun vakgebied zijn er geweest door de jaren heen, die voor mijn onderzoek van waarde kunnen zijn.	Ja	Hoofdstuk 2 is hiermee opgebouwd	JB
Elke keer wanneer ik te ver afweek van mijn onderzoek werd ik weer op het recht spoor gezet	NVT	Op het overzichtelijk te houden	JB
Uiteenzetten wat in mijn optiek....een definitie onderbouwen van.	Nee	Uiteindelijke herschreven en andere woorden gebruikt.	JB
Dit team of deze?	Ja	Correct Nederlands	JB
Denkgoeroes.....spreektaal	Ja	Zakelijk verwoorden	JB
APA opmerking	Ja	APA proof gemaakt	JB
Websites als bron.....ga op zoek naar de theorie die er ten grondslag aan ligt	Ja	Juist bron gezocht	JB
Plaatjes alleen gebruiken als ze relevant zijn	Ja	Plaatje weggehaald	JB
Een kanttekening die ik plaats....compliment om dat zo toe te passen.	NVT	Complimenten zijn altijd fijn	JB
Je bent zeer stellig in sommige uitspraken	Ja	Genuanceerder opgeschreven	JB
Je vertelperspectief was een punt van zorg bij je artikel, nu is dat goed	NVT		JB
Dit team...het team van mijn school	Ja	Herschreven	JB
Zinnen van meer dan 30 woorden zijn echt te lang	Ja	Meerdere zinnen van gemaakt	JB
Je figuren moet je nummeren en een naam geven	Ja		CO
Mijn, ik....zakelijker schrijven	Ja	Zakelijk verwoorden	CO
Vraag of tekst in het juiste	Ja	Klopt, stond in het	CO

hoofdstuk staat		verkeerde hoofdstuk	
Je eigen gevoel lees ik hier en daar nog wel terug	Ja	Herschreven of stukken tekst weggelaten om het geheel objectiever te maken	CO
Continue...moet zijn continu	Ja	Correct Nederlands	CO
APA websites is niet correct	Ja	Volgens APA normen herschreven	PJ
Het stuk is niet consistent wat betreft de tijd waarin het geschreven is	Ja	Daar herschreven waar nodig	NCV
Data is meervoud	Ja	Correct Nederlands	NCV
Punten, komma's, zinsbouw, grammaticaal is alles nagekeken	Ja	Gecorrigeerd waar nodig	NCV
Je geeft jezelf af en toe een compliment	Ja	Eruit gehaald, lijkt mij niet nodig in het verslag	NCV
Meting moet zijn eindmeting	Ja	Is goed nu	NCV
Is er de verantwoordelijkheid, heb je de verantwoordelijkheid	Nee	Kan beiden	FP
Sterk team, wat bedoel je daarmee	Ja	Weggehaald, te interpretabel, niet van meerwaarde om uit te leggen	FP
Valkuilen en doorgeslagen kwaliteiten , anders omschrijven	Ja	Is nu duidelijker	JB/FP
Meerdere malen...meermalen	Nee	Volgens Onze Taal is meerdere malen in dit zinsverband beter	FP
Kwadranten niet geheel duidelijk voor lezer, later pas.	Nee	Voor mij wel duidelijk	FP
Niet de gehele titel van een boek vermelden, kreeg ik als tip van mijn studiebegeleidster	Ja	Ik ga er vanuit dat de studiebegeleiders het weten	FP
H 3.2. alinea 3 nader toelichten	Ja	Klopt, was niet af.	FP
Jaartallen en refenties beter toepassen	Ja	Dit heb ik goed nagekeken en verbeterd	FP/AB

Bijlage 2 Begeleidende brief bij vragenlijst Professionele leergemeenschap van Verbiest en de vragenlijst.

Schijndel, 29 januari 2013

Beste collega's,

Voor mijn studie Master SEN krijg ik af en toe huiswerk mee vanuit de modules die ik volg. Sommige van die opdrachten zijn schoolbreed en daar heb ik jullie hulp bij nodig. Ik hoop dat jullie mij willen helpen wanneer dat nodig is. De opdrachten zijn een eerste aanzet voor mijn onderzoek en voor mij dus erg waardevol. Wat mijn onderzoek precies gaat inhouden is nog niet helemaal duidelijk. Zodra ik daar meer over kan vertellen, dan laat ik dat weten.

Vanuit de onderzoeksethiek kan ik jullie verzekeren dat ik vertrouwelijk met jullie resultaten zal omgaan en dat bij terugkoppeling aan het team de resultaten anoniem weergegeven zullen worden.

Onder deze brief vinden jullie een vragenlijstje. Hij is niet lang. Invullen zal waarschijnlijk een paar minuten kosten. Ik zou het erg op prijs stellen als jullie dit zouden willen doen voor mij. Je kan het digitaal invullen door het cijfer waar je voor kiest weg te halen en daar een kruisje voor in de plaats te zetten.

Naast het invullen van de vragen zou ik het fijn vinden om met enkelen hierover in gesprek te gaan. Kun je aangeven in de mail of je daartoe bereidt bent? Dan weet ik met wie ik contact op kan nemen.

Natuurlijk snap ik dat tijdsdruk altijd een punt is. Toch zou ik de formulieren graag voor de carnaval terug zien. Dan heb ik tijd om ze te verwerken.

Groetjes Monique Casimiri

Mijn school als professionele leergemeenschap- een eerste indruk

Hierna volgt een aantal kenmerken van een professionele leergemeenschap in een vragenlijst.

Men kan per vraag een score geven van 1 tot en met 6. De betekenis van de scores is als volgt:

1. = de uitspraak is helemaal niet van toepassing op onze school
2. = de uitspraak is nauwelijks van toepassing op onze school
3. = de uitspraak is meer niet dan wel van toepassing op onze school
4. = de uitspraak is meer wel dan niet van toepassing op onze school
5. = de uitspraak is wel van toepassing op onze school
6. = de uitspraak is in sterke mate van toepassing op onze school

		Helenaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Meer niet dan wel van toepassing	Meer wel dan niet van toepassing	Wel va toepassing	Is in sterke mate van toepassing
1	In onze school geloven we dat we als leraren veel invloed hebben op de motivatie en de prestatie van de leerlingen.	1	2	3	4	5	6
2	In onze school staat de verbetering van het leren van de leerlingen en van hun resultaten in het middelpunt van het doen en denken van leraren.	1	2	3	4	5	6
3	In onze school werken we als leraren vanuit dezelfde basisopvattingen over onderwijs en school.	1	2	3	4	5	6
4	In onze school experimenteren de leraren systematisch met nieuwe methoden of aanpakken om het onderwijs te verbeteren.	1	2	3	4	5	6
5	In onze school onderzoeken de leraren op systematische wijze de effecten van hun handelen op het leren en op de resultaten van de leerlingen.	1	2	3	4	5	6
6	In onze school onderzoeken de leraren met elkaar systematisch hun opvattingen over leren en onderwijzen.	1	2	3	4	5	6
7	In onze school brengen we als leraren systematisch in kaart in hoeverre de resultaten van de leerlingen afwijken van wat we als doel gesteld hebben.	1	2	3	4	5	6
8	In onze school bevragen leraren elkaar systematisch en kritisch op hun doen en laten in de klas.	1	2	3	4	5	6
9	In onze school werken de leraren systematisch samen aan het ontwikkelen van lesmaterialen, toetsen, curricula en dergelijke.	1	2	3	4	5	6
10	In onze school wordt er systematisch tijd ingeruimd om met elkaar samen te werken en van elkaar te leren.	1	2	3	4	5	6
11	In onze school beschikken de leraren over voldoende vaardigheden om met elkaar kritisch te reflecteren over het werk.	1	2	3	4	5	6
12	In onze school bespreken de leraren openlijk hun verschillen in opvattingen.	1	2	3	4	5	6
13	In onze school participeren de leraren in de besluitvorming over essentiële zaken.	1	2	3	4	5	6
14	In onze school is er tussen de leraren een cultuur van wederzijds vertrouwen.	1	2	3	4	5	6
15	In onze school helpt de schoolleider de leraren regelmatig vanuit zijn/haar kennis en ervaring over onderwijs.	1	2	3	4	5	6
16	In onze school nodigt de schoolleider de leraren uit mee te denken over mogelijke oplossingen voor problemen waar de school mee te maken heeft.	1	2	3	4	5	6
17	In onze school steunt de schoolleider de leraren op professioneel en persoonlijk vlak.	1	2	3	4	5	6
18	In onze school draagt de schoolleider de visie van de school krachtig uit.	1	2	3	4	5	6

Bijlage 3 Enquête

Enquête



Met deze enquête vraag ik jullie allemaal op dezelfde vragen antwoord te geven. Hiermee kan ik kwantitatieve data verzamelen voor mijn onderzoek.

Interviews in focusgroepen blijven ook bestaan. Zij geven diepgang aan de vragen, waarbij er ruimte is voor de waaromvraag. Als iemand van jullie de behoefte heeft om met mij in gesprek te gaan hierover, dan laat dat a.u.b. weten.

De enquête mag anoniem ingevuld worden. De gegevens zullen in ieder geval, na verwerking vernietigd worden. Ik zal de data in mijn onderzoek toets verwerken.

Alvast heel erg bedankt voor het invullen en de medewerking.

1. (Je hebt gezien welke rol van Belbin het dichtst bij jou ligt). Ik herken mij zelf in die rol.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
2. Ik herken mijn collega's in hun rol?	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
3. Ik ga nu anders om met mijn collega, nu ik weet wat zijn/haar rol is?	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
4. Ik heb het met mijn collega's wel eens over mijn rol en de eigenschappen die bij die rol horen.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
5. Ik benoem dan mijn rol bij naam	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
6. Ik heb het met collega's wel eens over hun rol en hun eigenschappen die bij die rol horen?	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
7. Ik benoem dan hun rol bij naam.	☐ helemaal niet mee eens

	☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
8. Ik had het voorheen met collega's wel eens over hun functioneren.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
9. Ik had het met collega's voorheen wel eens over mijn eigen functioneren?	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
10. De rollen van Belbin zijn voor mij een hulpmiddel om met collega's te kunnen praten over hun functioneren.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
11. De rollen van Belbin zijn voor mij een hulpmiddel om met collega's te kunnen praten over mijn functioneren.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
12. Ik had mij anders opgesteld in de unit als ik van te voren meer informatie over de rollen gehad zou hebben.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
13. De directie mag keuzes maken, wat betreft leerkrachtkeuze voor een groep, op basis van de rollen van Belbin.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
14. Ik voel mij veilig genoeg om een interview te hebben met de onderzoeker en de unit collega's over bovenstaande punten.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
15. De rollen van Belbin (de kenmerken van de rollen) kunnen bijdragen aan het versterken van ons team.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
16. De verschillende bouwen (OB, BB) vragen andere rollen van Belbin.	☐ helemaal niet mee eens ☐ niet mee eens ☐ mee eens ☐ helemaal mee eens
Als je nog ergens op terug wil komen, dan kan dat hieronder of als je een andere opmerking / suggestie hebt ook.	

Bijlage 4 Toevoegingen vanuit de enquête

- ‘Er zou meer onderzoek gedaan moeten worden naar de visie op kinderen/onderwijs en de manier van lesgeven. Niet in de vorm van Belbin’.
- Op de vraag of de verschillende bouwen andere rollen vragen: ‘Het is voor mij te onduidelijk en heeft geen kader’.
- ‘Het lijkt negatief ingevuld, maar ben er te weinig mee bezig geweest om het te herkennen/ervaren’.
- Op de vraag of de rollen van Belbin kunnen bijdragen aan het versterken van het team: ‘Ik vind het moeilijk om dit te beantwoorden, ik vind het moeilijk om iemand in een rol te zien’.
- ‘Ik denk dat mensen zich automatisch naar elkaar voegen als men elkaar aan kan vullen in die rol of een rol van Belbin, zonder dat deze uitgesproken of op papier staan. Ik geloof niet in matches op papier. Ook zijn de testjes afgenomen in een bepaalde gemoedstoestand, wellicht dat er de volgende keer iets anders uit kan komen’.
- ‘Pas toen ik de vragenlijst kreeg heb ik er weer aan gedacht. Heb het gevoel dat het niet leeft. Er is ook geen terugkoppeling geweest aan het einde van het schooljaar hierover. Wel je bent dit, maar wie past er bij wie? Wat was jouw voorstel en wat heeft directie ermee gedaan? Is een gemiste kans denk ik. Succes!’.
- ‘Ik zie de rollen van Belbin als hulpmiddel. Het gebruik van rolnamen vind ik niet nodig. Dat vind ik stigmatiserend. Vraag 13 vind ik lastig, er zijn zoveel van dit soort ‘rollen’ modellen vanuit theorie. Van meerdere dingen wat ‘brede kijk’ hou ik van. Kan gebruikt worden als hulpmiddel’.
- ‘Mensen passen vaak niet alleen in één rol. En mensen binnen een rol zijn ook erg verschillend. Daarom is het wat lastig om mensen een rol toe te schrijven. Voordat je met iemand in gesprek gaat en evt de rollen benoemt, moeten die voor iedereen al wat gangbaarder zijn denk ik. Succes!’.
- ‘De vragen 4,5,6,7 speelden alleen ten tijde van het invullen, heeft verder geen aandacht meer gehad’.

Bijlage 5 De rollen verdeeld over het team en de bijbehorende spanningsvelden

Spanningsvelden:

Unit A

bedrijfsman	bedrijfsman		voorzitter
Bedrijfsman en voorzitter leveren geen spanningsvelden op.			

Unit B

monitor	zorgdrager	groepswerker	brononderzoeker	bedrijfsman
- Bedrijfsman vindt de brononderzoeker te springerig. De brononderzoeker komt steeds met iets nieuws. - Zorgdrager vindt de brononderzoeker gemakzuchtig en op prestatiegericht, terwijl de inhoud nog niet klaar is. Vindt ook dat de brononderzoeker te veel op de grote lijnen zit. - Groepswerker kan de monitor als koel ervaren. - Monitor vindt dat de brononderzoeker te makkelijk tot conclusies komt en ongeduldig is. - Monitor begrijpt niet waar groepswerkers zich druk over maken. - Brononderzoeker botst makkelijk met de monitor (een denker), omdat de brononderzoeker weinig geduld heeft om te luisteren en ideeën door te zetten. - Brononderzoeker kan botsten met zorgdrager, omdat die hem afremt en omdat de zorgdrager zich stoort aan zijn ‘gemakzucht’. - Brononderzoeker botst met bedrijfsman, omdat hij steeds iets nieuws bedenkt en zich niet aan de planning houdt.				

Unit C

bedrijfsman	vormer	bedrijfsman	groepswerker	Bedrijfsman
Bedrijfsman , vormer en groepswerker leveren geen spanningsveld op.				

Unit D

plant	monitor	groepswerker	bedrijfsman
• Bedrijfsman vindt de plant te lang van stof en vindt dat de plant nooit over de haalbaarheid nadenkt. • Bedrijfsman vindt de plant te wazig. • Monitor begrijpt niet waar groepswerkers zich druk over maken. • Monitor heeft moeite met de plant om zijn vrije associaties te snappen. • Groepswerker kan de monitor als koel ervaren. • Groepswerker vindt het moeilijk als hij geen contact kan krijgen met de plant. • Plant wekt irritatie op bij bedrijfsman om zijn 'wazigheid'.			

Unit E

bedrijfsman	Brononderzoeker
• Brononderzoeker botst met de bedrijfsman, omdat de bedrijfsman steeds iets nieuws bedenkt en zich niet aan de planning houdt.	

Unit F

monitor	zorgdrager	plant
• Monitor heeft moeite met de plant, omdat hij soms moeite heeft om de plant zijn vrije associaties te snappen		

Unit G

specialist	groepswerker	Vormer
• Groepswerker kan de vormer als hard ervaren. • Groepswerker vindt het moeilijk als hij geen contact kan krijgen met de specialist. • Vormer kan met alle teamrollen heel goed in conflict raken, maar het beste met andere vormers.		

Unit H

vormer	Groepswerker	Monitor
• Vormer kan met alle teamrollen heel goed in conflict raken, maar het beste met andere vormers. • Vormer wordt ongeduldig en onzeker als mensen zich niet uitspreken, als bijvoorbeeld de monitor niet altijd doet. Die roept irritatie op bij de vormer. • Groepswerker kan de monitor als koel ervaren en de vormer als hard.		

Top-groep

brononderzoeker	bedrijfsman
• Bedrijfsman botst met Brononderzoekers. Die zijn te springerig en komen steeds met iets nieuws. • Bedrijfsman botst met brondonderzoeker. Die houdt zich niet aan de planning.	

NOP

voorzitter	groepswerker	vormer	brononderzoeker	zorgdrager
• Voorzitter kan in strijd komen met vormer, omdat ze beiden graag de leiding nemen. • Voorzitter kan botsen met zorgdrager, omdat hij vindt dat die te weinig oog heeft voor detail. • Groepswerker kan vormer als hard ervaren. • Vormer kan met alle teamrollen heel goed in conflict raken, maar het beste met andere vormers. • Brononderzoeker kan botsen met zorgdrager, omdat die hem afremt en omdat de zorgdrager zich stoort aan zijn 'gemakzucht'. • Zorgdrager kan botsen met de teamrollen die meer op tempo en op de grote lijnen gericht zijn: als de vormer, de voorzitter en de brononderzoeker. De brononderzoeker ziet dat als gemakzuchtig en op prestatiegericht, terwijl de inhoud nog niet klaar is. •				

Directie

bedrijfsman	plant	zorgdrager	groepswerker
• Bedrijfsman botst met plant, die te lang van stof is en nooit nadenkt over de haalbaarheid. • Groepswerker vindt het moeilijk als hij geen contact kan krijgen met de plant.			