

Werken vanuit een growth mindset.



Praktijkgericht Onderzoek

Fontys OSO
Master Educational Needs
Domein: Begeleiden
Specialisatie: Intern begeleider
Machteld Gorgels
Studentnummer: 2137900

Inhoud

Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Aanleiding.....	5
Huidige situatie in het onderwijs.....	5
Huidige situatie op de school van onderzoek.....	5
Uitgangssituatie: de OCI van oktober 2016.....	5
Mijn persoonlijke motivatie.	6
Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond	8
Onderzoeksvraag	13
Hoofdstuk 3: Strategieën en methoden.....	14
Actieonderzoek	14
Validiteit en betrouwbaarheid	14
Ethiek.....	14
Procedure	15
Methoden	15
Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse	19
Data analyse deelvraag 1.....	19
Data analyse deelvraag 2.....	25
Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie, aanbevelingen	30
Conclusie deelvraag 1	30
Conclusie deelvraag 2	31
Conclusie onderzoeksvraag.....	32
Transfer bij de coach.....	33
Transfer bij de focusgroepsleden.....	33
Discussie.....	34
Overdenkingen met betrekking tot dit onderzoek	34
Overdenkingen voor de beroepsgroep.....	35
Aanbevelingen op schoolniveau.....	35
Hoofdstuk 6: Kritische reflectie	36
Bibliografie	37
Bijlage 1: Logboek	40
Bijlage 2. Kijkwijzer: Oplossingsgericht begeleiden aan de hand van de zevenstappendans	40
Bijlage 3. Kijkwijzer: Oplossingsgerichte interventies collega's de hand van de zevenstappendans	41
Bijlage 4. Kijkwijzer: Begeleiden van stappenplan theorie U	42

Bijlage 5. Kijkwijzer: Herkennen van stappenplan theorie U door focusgroepsleden.....	43
Bijlage 6 Tijdspad onderzoek.....	44

Samenvatting

Dit is een praktijkgericht onderzoek met als titel 'Werken vanuit een growth mindset'. In dit onderzoek wordt er ingezoomd op groeien van een fixed mindset naar een growth mindset.

De basisschool waar het onderzoek plaatsvindt, is een reguliere school waar 10 collega's een team vormen. 1 directeur, 1 intern begeleider en 8 groepsleerkrachten. Alle teamleden geven aan dat de werkdruk als hoog wordt ervaren. Als intern begeleider voer ik controles uit. Hieruit blijkt dat collega's vaak hun werk niet op tijd afhebben of in orde hebben. Wanneer we daarover in gesprek gaan benoemt men te veel te moeten doen in te weinig tijd. Tijd om met elkaar te praten over onderwijsveranderingen en vernieuwingen wordt onvoldoende gevonden. Successen worden te weinig gevierd en mensen geven aan meer met elkaar te praten over de problemen in de organisatie dan over de zaken die wel werken. Dit resulteert in problem talk (Shazer & Berg, 1997). Dit is voor de onderzoeker een 'bumpy moment' (Romano, 2006).

De wens van de onderzoeker is om een meer vruchtbare samenwerking te bewerkstelligen door de tijd anders te gebruiken. Samenwerken om een stap verder te komen. Samenwerken door met elkaar een dialoog aan te gaan, wederzijdse interesse te tonen en genererend te luisteren (Scharmer, 2009). Het stappenplan van de theorie U van Scharmer (2009) is een instrument waarmee je tot jezelf en de ander kunt komen om vervolgens samen een stap voorwaarts te zetten. Denken vanuit kansen komt tot zijn recht in het oplossingsgerichte gedachtengoed (Cauffman & Dijk, 2006). Om te kunnen denken in mogelijkheden is in dit onderzoek de theorie U en het oplossingsgerichte coachen ingezet om vanuit een fixed mindset naar een growth mindset te komen (Yeager & Dweck, 2012).

Onderzoeksvraag: *'Hoe kan de coach haar oplossingsgerichte coachvaardigheden inzetten om met behulp van de Theorie U het team meer te laten denken vanuit een growth mindset?'*

De deelnemers van de focusgroep hebben zich na een oproep vrijwillig aangemeld. De ontwikkeling van de deelnemers richting een growth mindset is met meerdere data instrumenten in kaart gebracht.

Onderzoeksresultaat: Door de inzet van de theorie U met als kader het oplossingsgericht coachen is er een gemiddelde groei bewerkstelligd van 1,5 punt op een schaal van 1 tot 10. 10 symboliseert de gewenste growth mindset. De focusgroepsleden en de coach hebben ervaren dat het werken met de theorie U inzicht geeft in eigen handelen en in het handelen van anderen. Graag gaat de focusgroep verder in dit leerproces en worden alle respondenten bij het proces betrokken.

De aanbeveling is de focusgroep voort te zetten en de rest van het team betrekken bij het werken met de theorie U onder begeleiding van een coach. Dit zou kunnen in de bestaande focusgroep en/of bij teamvergaderingen. De kracht van de focusgroep wordt vergroot wanneer de collega's elkaar attenderen en coachen op hun manier van communiceren.

In de kritische reflectie komt progressief denken aan de orde. De voorloper hiervan is oplossingsgericht denken. Het is aan te bevelen om na te gaan of oplossingsgericht coachen aansluit bij de stijl van de coach alvorens op dezelfde wijze onderzoek te verrichten.

Hoofdstuk 1: Aanleiding

Huidige situatie in het onderwijs.

Het onderwijs is voortdurend in ontwikkeling. Er zijn veel stromingen, vernieuwingen en verbeteringen. De onderwijzer van toen is nu een professional met steeds meer kennis en vrijheden. De autonomie (Stevens, 1997) van de leerkracht wordt vergroot om bij te dragen aan passend onderwijs voor alle kinderen (Ludeke, 2013). De kwaliteit van het onderwijs wordt bewaakt (Ludeke, 2013) en de leerkrachten hebben zorgplicht (RMO, 2013).

Deze op zich positieve veranderingen vragen in de uitvoering veel van de leerkrachten. Het lesgevend takenpakket is niet geslonken, terwijl de bovenstaande vernieuwingen extra werktijd behoeven.

Huidige situatie op de school van onderzoek.

Het team vindt het van belang om aan te sluiten bij de veranderingen in de maatschappij en onze kinderen voor te bereiden op gedegen burgerschap. De teamleden onderzoeken welke verbeteringen, vernieuwingen en veranderingen passend zijn binnen onze school. Ze dragen zorg voor passend onderwijs voor alle kinderen, houden rekening met de wensen van ouders (Vries, 2010) en werken samen met externen (RMO, 2013).

De leerkracht ondervindt meer en complexere vraagstukken (Shapira-Lishchinsky, 2011). Ons team ervaart dit ook:

1. Ouders worden steeds mondiger;
2. De school wordt gezien als mede(hoofd)opvoeder;
3. De school wordt (mede)verantwoordelijk gehouden voor het welbevinden van het kind;
4. Het vinden van een oplossing voor de ontwikkelingsproblematiek van leerlingen wordt veelal bij de school neergelegd.
5. De school legt verantwoording af aan de inspectie en het samenwerkingsverband wat papierwerk met zich meebrengt.
6. Leerkrachten bedienen meer niveaugroepen en anticiperen tussen meer leer- en gedragsstoornissen in dezelfde onderwijstijd.

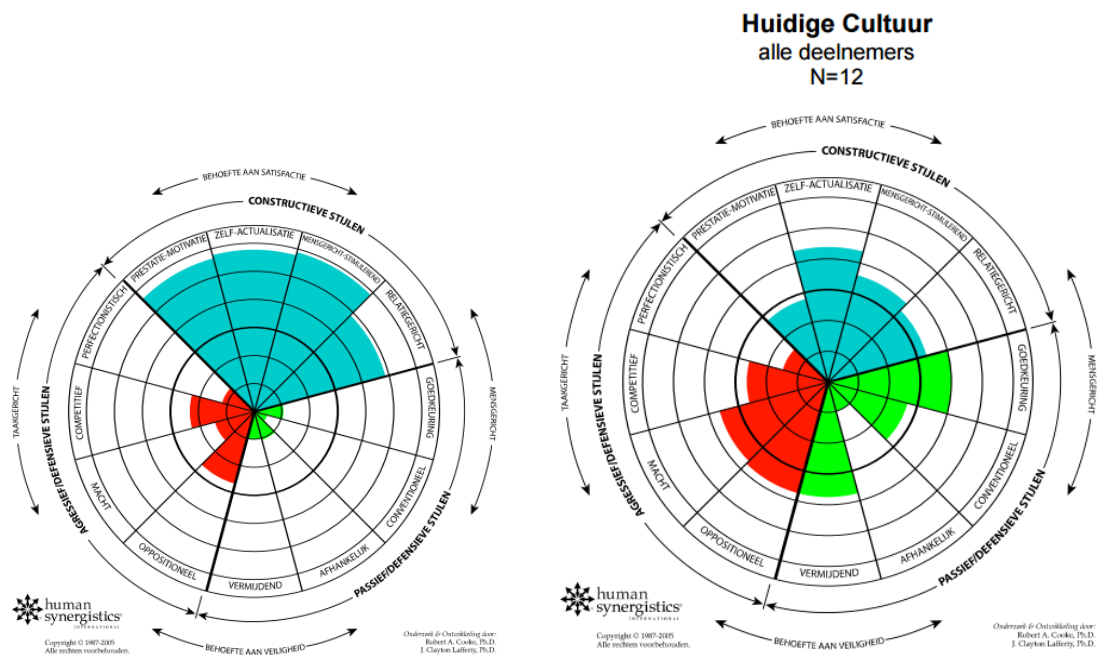
Resultaat is dat we steeds meer praten in problem talk (Shazer de & Berg, 1997) over de organisatie. Dit zorgt ervoor dat we oplossingen niet zien, succes minder vieren en regelmatig bewegen in de cirkel van betrokkenheid (Covey, 2010). Dit draagt bij aan een fixed mindset (Dweck, 2011).

Bovenstaand resultaat heeft effect op het persoonlijk floreren van ieder individu. Bannink(2010) formuleert de positiviteitsratio. Bij ontvangen feedback geven drie positieve opmerkingen tegenover een negatieve opmerking, een gevoel van persoonlijk floreren (Bannink, 2010). Op het moment komen we hier vaak niet aan toe. Bij normaal persoonlijk functioneren is de verhouding 2:1. Hier voldoen we meestal aan. We zien dat negatieve uitspraken meer op de voorgrond treden. Als de zin positief start leggen ze vervolgens uit wat er niet goed is.

Uitgangssituatie: de OCI van oktober 2016.

Om een beeld te krijgen van de cultuur op school heeft de directeur van de onderzoeksschool in oktober 2016 de Organisatie Cultuur Inventarisatie (OCI) afgenomen, zie figuur 1 (Human Synergistics International, 2016). Deze inventarisatie neemt de cultuur onder de loep. De OCI wordt gebruikt door een externe coach om aan te sluiten bij de veranderende cultuur en het verbeteren van de samenwerking tussen collega's. Dit onderzoek neemt ook de OCI als startpunt om aan te sluiten bij de krachtbronnen in het team.

Historisch gewenste cultuur



Figuur 1: OCI. **Bron:** Organisatie Cultuur Inventarisatie. (Human Synergistics International, 2016)

In de OCI wordt geconstateerd dat het team het meest werkt vanuit de constructieve stijlen. De stijlen zijn zelfactualisatie, prestatiemotivatie, mensgericht-stimuleren en relatiegericht. Zelfactualisatie en goedkeuring zijn de primaire en secundaire stijl op de school. Het is van belang dat het onderzoek aansluit bij de constructieve stijlen. Dit zijn krachtbronnen die passen bij oplossingsgericht denken (Cauffman & Dijk, 2006). In het oplossingsgerichte gedachtengoed staat ook beschreven hoe je meer solution talk (Shazer de & Berg, 1997) kunt voeren. Teamleden vinden het van belang dat ze bijdragen aan de organisatie en zijn hierbij gericht op de relatie met collega's, de kinderen en de mensen om hen heen. De theorie U is een instrument dat bovenstaande elementen kellen verbinden doordat het denkprocessen inzichtelijk maakt (Scharmer, 2009). Wanneer dit onderzoek aansluit bij de sterk aanwezige stijlen komen de teamleden sneller in een positieve flow (Bommerez & Zijtveldt, van, 2011) en worden de collega's in hun kracht gezet wat kan resulteren in een growth mindset (Yeager & Dweck, 2012).

Mijn persoonlijke motivatie.

Mijn visie op Educational Needs is gestoeld op de bereidheid het onderwijs passend te maken voor ieder kind. Het is onze plicht gehoor te geven aan de stem van de leerling, waarderend te onderzoeken, vernieuwingen te overwegen en te implementeren wanneer passend binnen de visie van de school. Dit draagt bij aan optimale ontwikkeling van het kind en gedegen burgerschap. Het is van belang om samen met ouders en externen zo goed mogelijk zorg te dragen voor ieder kind. Ik ben het met Zoontjes eens dat dit betekent dat een school met een ander onderwijszorgprofiel passender kan zijn (Zoontjes, 2014). Ik geloof in passend onderwijs en niet in gepersonaliseerd onderwijs. 'De leerkracht maakt het verschil!' (Ernst, 2006) en kan niet alle kinderen volledig op een eigen leerlijn bedienen. De referentiedoelen (Ludeke, 2013) per leerjaar zijn de rode draad, waarbinnen gedifferentieerd wordt.

In het verlengde hiervan is het van belang dat mensen werken vanuit een growth mindset en dit samen doen. Ik sluit me aan bij Stevens(1997) die formuleert dat de eerste stap een rijk ecologisch systeem is waarin iedereen zich gezien voelt, men zich competent voelt en betrokken is bij de ontwikkeling van de school. Dit geldt niet enkel voor kinderen, zeker ook voor volwassenen. Het

verbinden van mensen is essentieel. Drie jaar geleden las ik het boek 'The six secrets of chance' (Fullan, 2008). Hierin wordt beschreven wat een leider nodig heeft en doet om een bedrijf goed te leiden. 'Houd van je medewerkers', 'transparantie' en 'bewust collega's verbinden' zijn elementen die ik al toepaste. De toevoeging van 'capaciteit opbouwen' en 'leren in het werk' maakt dat ik nu ook het systeem leren inzet om samen tot een growth mindset te komen.

Transformationeel leiderschap (Bommerez & Zijtveldt, van, 2011) is een basishouding die naar mijn mening van essentieel belang is voor het slagen van dit onderzoek. Wat een transformationele leider anders doet dan een transactioneel leider is dat hij de ander aanzet innovatief en creatief zijn. Transactioneel leiderschap gaat uit van resultaten en producten. De transactionele leider staat verder af van het proces. Dit is niet passend, omdat juist constructieve stijlen passend zijn bij het team. Mijn verwachting is dat je talenten inzetten leidt naar een samenwerkingsrelatie gebaseerd op een growth mindset. Passend bij oplossingsgericht werken is dat de transformationele leider de krachtbron aanwakkert volgens Bannink (2010). Mijn ambitie is: 'Vanuit het 'wij' gevoel een gezamenlijke visie nastreven en gezamenlijk het pad bewandelen.'

In dit onderzoek sluit ik aan bij zaken waar mensen aangeven een hulpvraag te hebben. Aansluiten bij hulpvragen kan gemakkelijker wanneer er circulair mandaat verkregen is (Bannink, 2010). Voor het onderzoek is dit verkregen door mensen zelf te laten beslissen deel te nemen aan het onderzoek. Op die manier heb ik geen voorbijgangers in de focusgroep (Le Fevere de Ten Hove, 1996). Door de jaren heen heb ik circulair mandaat opgebouwd, doordat mijn leiderschapsstijl past bij mij en het team. Ik ben altijd eerlijk, oprecht en transparant geweest. Ik ga dialogen aan met mensen en probeer een gezamenlijke weg te vinden. Dit wordt bevestigd door uitspraken van collega's zoals: 'Ik ben het niet altijd met je eens, maar we kunnen goed sparren'. 'Dank je wel voor het meedenken, ik kan weer verder', 'Fijn dat ik even bij jou mag komen mopperen, nu heb ik weer ruimte voor de klas', 'Jij verdient het om intern begeleider te zijn, want jij kunt dat met ons'.

Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond

In dit hoofdstuk wordt eerst de betekenis van de fixed mindset en growth mindset besproken. Vervolgens wordt beschreven welke theoretische inzichten en modellen worden ingezet, hoe deze elkaar versterken en helpend zijn om meer te werken vanuit een growth mindset. Als laatste wordt de onderzoeksvraag geformuleerd.

De mindset is de wijze waarop men de wereld en zichzelf beschouwt en hoe gedachten gestuurd worden richting een fixed of een growth mindset. Wanneer men fixed denkt ligt de focus op negatieve zaken, denkt men in problemen, in alleen werken, in niet kunnen ontwikkelen van competenties, in oude patronen, zaken die niet werken, kijkt men vanuit één perspectief en beweegt men veelal in de cirkel van betrokkenheid (Covey, 2010). Wanneer men growth denkt ligt de focus op positieve zaken, denkt men in oplossingen, in samenwerken, vanuit het ontwikkelen van competenties, geloof in eigen kunnen, werkt men vanuit wat werkt (McKeel, 2012), vanuit meerdere perspectieven en functioneert men veelal in de cirkel van invloed (Covey, 2010). Wanneer men complexe vraagstukken tegenkomt of een tegenslag meemaakt kan men er vanuit een growth mindset een positieve, toekomstgerichte blik op werpen.

Yeager en Dweck (2012) noemen het omgaan met tegenslag **veerkracht** ‘: *Resilience—or whether students respond positively to challenges—is crucial for success in school and in life.*’ Het is van belang dat de focusgroepsleden en de coach weten dat er een keuze is wanneer een uitdaging de revue passeert. Wanneer men een uitdaging bekijkt als leerproces, groeit veerkracht en wordt de wereld bekeken vanuit ‘incremental theory of intelligence’. Wanneer zaken bekeken worden vanuit ‘entity theorie of intelligence’ is er focus op angst en bedreigingen en voert problem talk (Shazer de & Berg, 1997) de boventoon. Solution talk, kijken naar wat werkt en toekomstgericht draagt bij aan een growth mindset en valt onder oplossingsgericht werken (Cauffman & Dijk, 2006).

The incremental theory leidt tot een growth mindset en de entity theory tot een fixed mindset. Geisen (2011) zegt dat een lerend organisme en een lerende organisatie een instrument nodig heeft dat ondersteunend is in het sturen van gedachten wanneer tot een fixed mindset geneigd wordt. Om tot zelfsturing van gedachtengoed te komen kan **de theorie U** als stappenplan ingezet worden (Scharmer, 2009). De theorie U is een instrument waarmee verschillende niveaus van luisteren, kijken en denken bereikt worden. De theorie omvat het individu, de ander en de organisatie. Dit maakt de theorie U een instrument dat de complexiteit van de lerende organisatie aankan (Geisen, 2011).

Binnen dit onderzoek is overwogen het GROW model (Business, Health & Medicine, 2012) in te zetten in plaats van de theorie U, zie figuur 2. In de begeleiding is het helpend om de focus op doelen, realiteit, mogelijkheden en toekomstgericht te houden. De valkuil van dit model is echter dat het lijkt of er direct oplossingen zijn. De theorie U doet eer aan de complexiteit van de problematiek die een fixed mindset bewerkstelligt.



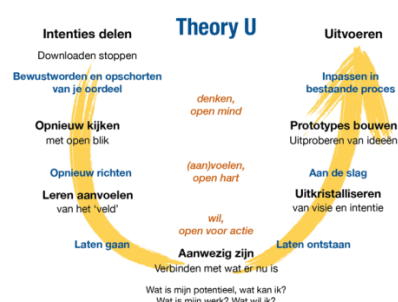
Figuur 2: GROW Model. Bron: (Business, Health & Medicine, 2012)

Uit de theorie U worden vooral onderstaande elementen gebruikt.

1. Stappenplan theorie U.



Fixed mindset



Growth mindset

Figuur 3: stappenplan theorie U. Bron: (Labrujere, 2017)

De stappen richting growth mindset:

1. Stop: downloaden
2. Opnieuw kijken
3. Leren aanvoelen
4. Aanwezig zijn
5. Uitkristalliseren
6. Prototypes bouwen
7. Uitvoeren

De stappen richting fixed mindset:

1. Stop: Downloaden
2. Ontkennen
3. Gevoel uitschakelen
4. Uit contact gaan
5. Illusie creëren en vasthouden
6. Verwerpen/ afstand nemen
7. Vernietigen.

Er kan beide richtingen op bewogen worden.

2. De stemmen die belemmerend kunnen werken. De stem van het oordeel, het cynisme en de angst kunnen belemmerend zijn in het bewustwordingsproces om de U te doorlopen.

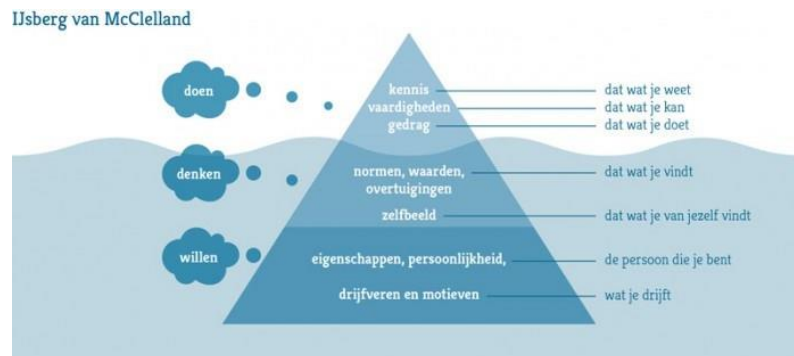
Het vakkundig onderwijzen van de focusgroepsleden is van belang om zo hoog mogelijke leeropbrengsten te krijgen. Marzano (2012) beschrijft 11 factoren die leerprestaties positief beïnvloeden. Om ervoor te zorgen dat de focusgroepsleden de stof zo goed mogelijk beheersen zal de coach deze 11 factoren zo goed mogelijk inzetten. Door de inzet van de cyclus van handelingsgericht werken, HGW-cyclus, (Pameijer, Beukering, & Lange, 2009) zal het coaching proces continu geëvalueerd en aangepast worden waar nodig. Dit draagt bij aan een optimale leergang en- omgeving.

De 11 factoren die de leeropbrengsten positief beïnvloeden.		
Leerling niveau	Schoolniveau	Leraar niveau
Motivatie	Haalbaar en gedegen programma	Didactisch handelen
Thuisituatie	Uitdagende doelen & effectieve feedback	Pedagogische aanpak & klassenmanagement
Achtergrondkennis	Betrokkenheid van ouders en gemeenschap	Sturing en herontwerpen programma.
	Veilige, ordelijke omgeving	
	Collegialiteit en professionaliteit	

De coach draagt zorg voor een goed pedagogisch klimaat, waarbij een veilige en ordelijke omgeving en collegialiteit en professionaliteit (Marzano, 2012) randvoorwaarden voor een focusgroep zijn

(Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011). Het doel van het onderwijzen van de theorie U is dat de focusgroepsleden de stappen herkennen en toe kunnen passen om zelfsturend te worden over hun gedachten om zo in de growth mindset te komen.

De theorie U maakt bewust van denkstappen en geeft inzicht in een persoon. **De ijsberg van McClelland**, zie figuur 4, geeft op soortgelijke wijze inzicht welke gedragingen passen bij de persoonlijk en motieven.



Figuur 4: Ijsberg van McClelland. **Bron:** (Streng, 2016)

McClelland (Streng, 2016) heeft met zijn ijsberg theorie bewezen dat het gedrag van de ander zichtbaar is en dat we hier op reageren. Onder het gedrag liggen de overtuigingen en daaronder vinden we de persoonlijkheid en drijfveren. De coach wil zoveel mogelijk de volledige ijsberg in kaart brengen.

De theorie U en de ijsberg van McClelland vullen elkaar aan

Gedrag boven water van de ijsberg is zichtbaar in stap 1 van de theorie U. Onder water liggen de overtuigingen en het denken. Dit zijn stap 2 en 3 bij de theorie U. Om vervolgens tot de bodem te komen waar onder anderen de drijfveren liggen, stap 4 in de theorie U. De wijze waarop McClelland uitlegt hoe denken leidt tot gedrag is een aanvulling op de taal gebruikt door de coach om de ander bewust te maken van denkstappen. McClelland laat echter enkel zien hoe een individu in elkaar zit en koppelt de ander(en) hier niet aan. Daarnaast wordt er niet inzichtelijk gemaakt welke stappen er ondernomen kunnen worden om tot een gezamenlijk plan te komen. Dit voegt de theorie U in stap 5 t/m 7 toe.

Alle theorieën worden ondersteund en versterkt door **het oplossingsgerichte gedachtengoed**.

Wanneer men richting een growth mindset groeit, gaat men uit van zaken die werken en gelooft men in de ontwikkeling van competenties (Yeager & Dweck, 2012). De blik gericht op de toekomst met als basis de zaken die werkten in het verleden en werken in het heden (Cauffman & Dijk, 2006). Wanneer men uitgaat van samenwerken zal men zijn eigen ijsberg (Streng, 2016) en die van de ander kunnen begrijpen, om vervolgens met behulp van de theorie U (Scharmer, 2009) te komen tot elkaar in een gezamenlijke visie en missie ten dienste van de toekomst van de organisatie (Fullan, 2008) (Senge, 1990) (Geisen, 2011).

De basisregels van oplossingsgericht werken zijn (Cauffman & Dijk, 2006):

- Als iets goed werkt, ga ermee verder en/of doe er meer van.
- Als iets niet (meer) werkt, stop er dan mee, leer ervan en doe iets anders.
- Als iets goed werkt, leer het van iemand anders en/of bied het een ander aan.

In dit onderzoek wordt oplossingsgericht coachen ingezet als ondersteunend kader rondom de theorie U. Dit omdat de coach ervan overtuigd is dat er iedereen zijn/ haar talenten meeneemt en dat deze voor de gehele organisatie inzetbaar zijn. Wanneer mensen gezamenlijk een ontwikkelingsproces ingaan, leert men van elkaar (Senge, 1990). Dit wordt door Fullan (2008) beaamd. De basisregels van oplossingsgericht denken wakkeren krachtbronnen aan en leggen de focus op toekomstgerichte haalbare doelen (Cauffman & Dijk, 2006). Dit draagt bij aan geloof in eigen competenties (Stevens, 1997) en resulteert in een flow (Bommerez & Zijtveldt, van, 2011). De positieve energie maakt veerkrachtiger wanneer er zich een complex vraagstuk aandient (Dweck, 2011).

Uit het oplossingsgerichte gedachtengoed worden vooral de volgende elementen ingezet.

1. Mandaat verkrijgen (Cauffman & Dijk, 2006). Het is van belang voor het onderzoek dat de coach circulair mandaat heeft. Wanneer er circulair mandaat is wordt de coach erkend als informele leider.
2. Oplossingsgerichte vraagstellingen

Fredrike Bannink (2010) beschrijft vijf manieren van vragen stellen die verschillende doelen hebben. Deze worden onder de noemer oplossingsgerichte vragen weggezet in de kijkwijzers rondom de zevenstappendans (Cauffman & Dijk, 2006), zie bijlage 2 en 3.

- Nuttigheid vragen: Navragen of mensen tevreden zijn over wat ze aangeleerd krijgen.
- Mandaatvragen: Deze vraag zal ingezet worden wanneer het niet zeker is of het mandaat voor het stellen van de vraag automatisch gegeven wordt aan de coach.
- Oplossingsgerichte vragen: Vragen om de focus te leggen op wat werkt en de uitzondering. Ze wakkeren de krachtbronnen aan.
- Schaalvragen: Kijken naar wat er werkt, wat lukt en welke stap in de richting van de gewenste situatie gaat.
- Competentievragen: Indirecte complimenteren. Iemand laten vertellen hoe iets is gelukt. Vooral inspanningsgerichte feedback op het proces zorgt ervoor dat men zich competent voelt.

3. 'De houding van niet weten'.

Wanneer de coach de ander in zijn kracht wil zetten en de ander ruimte wil geven om te ontwikkelen, is het van belang oprechte interesse te tonen in de ander. De ander zien als professional met capaciteiten om tot een oplossing te komen.

4. De zevenstappendans als oplossingsgerichte gesprekstechniek.

In het begeleiden wordt de zevenstappendans toepast, omdat de stappen niet vast liggen (zie figuur 5). De coach kan de stappen naar eigen inzicht inzetten. De coach zal een flexibel instrument nodig hebben met houvast om vijf mensen tegelijkertijd te begeleiden gezien het feit dat dit de eerste keer is dat de coach meer dan een persoon tegelijk begeleidt. De zevenstappendans voldoet aan deze eis. Tevens helpen ze een goede relatie op te bouwen, wat de voorwaarde is voor het werken in een focusgroep (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).



Figuur 6: De Flowchart. Bron: (Le Fevere de Ten Hove, 1996)

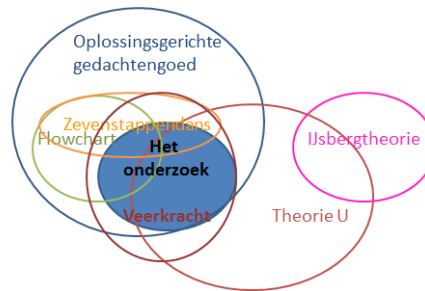


Het is van belang dat de gestelde doelen voor alle leden haalbaar en gedegen zijn en dat ze zelf eigenaar zijn van het proces (Marzano, 2012). De focusgroepsleden geven zichzelf met behulp van een schaalvraag een cijfer. Schaalvragen berusten op een persoonlijke mening en zij kunnen door emoties en context beïnvloed worden (Bannink, 2010). Het gegeven cijfer wordt behaald door positieve stappen die gemaakt zijn richting de gewenste situatie te beoordelen. De onderbouwing van het gegeven cijfer is van waarde, omdat deze berusten op feiten. Dit geeft een gevoel van competentie en autonomie en zorgt ervoor dat de relatie met het leren van waarde is (Stevens, 1997). Hoe meer de krachtbronnen worden ingezet, hoe minder 'de belemmerende stemmen' beschreven in de theorie U van invloed zijn. Inspanningsgerichte feedback is een zeer waardevolle manier van complimenten maken. Hard werken en je best doen wordt gezien. Men ervaart hierdoor succes ervaringen en zien bij zichzelf ontwikkeling wat resulteert in een meer growth mindset (Yeager & Dweck, 2012). Indirect complimenteren voegt toe dat de ander in zijn kracht komt te staan. Successen

worden nogmaals beleefd en wat werkt verankerd (Bannink, 2010). Differentiëren wordt ondersteund door aan te sluiten bij de relatie met behulp van de flowchart (Le Fevere de Ten Hove, 1996) en door de stappen van de U toe te passen en om zo 'uit te kristalliseren' wat de visie en intentie is. Stap 7 toekomst oriëntatie wordt gekoppeld aan de stappen 'prototypes bouwen' en 'uitvoeren' van de theorie U (Scharmer, 2009).

In figuur 7 de schematische samenvatting van bovenstaande theorieën.

Raakvlakken
theoretische modellen
om tot een growth
mindset te komen.



Figuur 7: schematische samenvatting.

Onderzoeksvraag

De theoretische basis gelegd in dit hoofdstuk heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

Onderzoeksvraag: Hoe kan de coach haar oplossingsgerichte coachvaardigheden inzetten om met behulp van de Theorie U het team meer te laten denken vanuit een growth mindset?

Deelvraag 1: Wat heeft de coach nodig om de mensen te begeleiden vanuit het U model?

Deelvraag 2: Wat heeft de coach nodig om haar oplossingsgerichte coaching vaardigheden te ondersteunen vanuit de zevenstappendans?

Hoofdstuk 3: Strategieën en methoden

Actieonderzoek

Dit is een actieonderzoek. Praktijkgericht onderzoek is gebaseerd op een vraagstuk of probleem uit de eigen beroepspraktijk. Actieonderzoek is een interventiemethodologie om een alternatieve handelingswijze te ontwikkelen en uit te proberen. Het zet aan tot verbetering en vernieuwing van de organisatie. Daarnaast richt actie onderzoek op het handelen van professionals in problematische praktijksituaties (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).

Dit onderzoek richt zich op een groep professionals die geneigd zijn fixed te denken. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen niet op andere scholen/ werkplekken als waarheid overgenomen worden, doordat de gegevens niet vast staan. Er is één cyclus doorlopen en de onderzoeker participeert zelf in de focusgroep als coach. Wel kan men de uitkomsten bestuderen en besluiten op dezelfde wijze een onderzoek uit te voeren.

Validiteit en betrouwbaarheid

Binnen dit kwalitatief onderzoek wordt er gevraagd naar de beleving van de collega's. Er wordt onderzocht welke veranderingen er zijn op de kijk van mensen naar zichzelf als wel op de vaardigheden die ze laten zien in de focusgroep. Interviews zijn subjectief en kunnen sociaal wenselijke antwoorden opleveren. Subjectief omdat ieders mentale model anders is, het moment gebonden is en men beïnvloed wordt door emoties. Sociaal wenselijk omdat mensen aan verwachtingen willen voldoen of conflicten vermijden. Ook de coachvaardigheid is een belangrijke variabele. Alle variabelen samen leiden tot een conclusie.

Om de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te maken worden er meerdere instrumenten en methoden ingezet. De triangulatie bestaat uit interviews, een logboek, video-opnames, kijkwijzers, informatie overdracht en feedback aan de coach door focusgroepsleden en de werkplekbegeleider. Alle stappen van dit onderzoek en de instrumenten die ingezet worden zijn meerdere malen besproken met de stagebegeleider, werkplekbegeleider, critical friends en directeur alvorens deze in te zetten. De coach kan sturend zijn, maar probeert dit zoveel mogelijk te vermijden door 'de houding van niet weten' in te zetten (Cauffman & Dijk, 2006).

Ethiek

Er is een klimaat van veiligheid nodig, omdat dit een kwetsbaar onderzoek is. Er zijn drie factoren die goed in de gaten gehouden dienen te worden. Deze zijn de groepsdynamiek, de reflectieve taak van de groep en de privacy (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).

Tijdens de eerste teambijeenkomst zal er stil gestaan worden bij het doel van de focusgroep. De coach zal het klimaat zo veilig mogelijk houden door mensen zelf de keuze te laten maken met welk onderwerp ze aan de slag gaan, om het proces te beschrijven zonder inhoudelijk toe te lichten en de keuze te laten maken wanneer ze een actieve of passieve bijdrage leveren aan het interview. Bewust zijn van gedragsregels en oplossingsgerichte communicatie is tijdens de bijeenkomsten belangrijk. De focusgroepsleden worden anoniem verwerkt onder de namen R1 t/m R5. De onderzoeker heeft de naam Coach. Het onderzoeksmateriaal zal worden vernietigd nadat het onderzoek is afgerond. De focusgroepsleden krijgen bericht wanneer dit is gebeurd. Vooraf zijn alle deelnemers op de hoogte gesteld van de Fontys databank.

Respondenten

Het onderzoek kent in totaal 10 respondenten. 1 directeur (man), 1 intern begeleider (vrouw) en 8 leerkrachten (vrouw).

Er zijn vijf leerkrachten die deelnemen aan de focusgroep. De interne begeleider is coach van de focusgroep en onderzoeker. De andere vier teamleden zijn betrokken bij de eerste informatieve interventie en aan het einde van het onderzoek als de onderzoeksresultaten en het vervolgtraject besproken worden. De directeur werkt mee in het denken over het proces en de interviews om de validiteit en betrouwbaarheid te vergroten. Alle respondenten hebben aangegeven dat ze het onderzoek als waardevol beschouwen, zie logboek bijlage 1. Er is hierdoor mandaat en draagvlak voor het onderzoek (Bannink, 2010).

Procedure

Dit onderzoek is uitgevoerd met behulp van een focusgroep. De focusgroep bestaat uit R1 t/m R5 en de coach.

Nieuwe leerstof binnen een kort tijdsbestek meerdere malen herhalen zorgt voor een vruchtbaar leerproces (Marzano, 2012). Vanuit deze theorie is er tussen de vijf bijeenkomsten van de focusgroep steeds 1,5 werkweek gepland om de mensen intensief met de materie te laten werken.

Er zijn 7 bijeenkomsten. Een startende en afsluitende bijeenkomst waarbij alle respondenten worden geïnformeerd over het onderzoeksvorstel en de onderzoeksresultaten. Aan de andere bijeenkomsten doen de respondenten uit de focusgroep mee. Voor de uitgebreide versie van het tijdspad, zie bijlage 6.

Methoden

De onderzoeker zet verschillende methoden in om de onderzoeksresultaten inzichtelijk te krijgen. Hier volgt een overzicht van de methoden, de theorie en de betrokken respondenten.

	Methode	Theorie	Respondenten
Deelvraag 1 Wat heeft de coach nodig om de mensen te begeleiden vanuit het U model?	- Focusgroep - Observatie met behulp van kijkwijzers - Interview	Mandaat	Alle respondenten om het onderzoek uit te voeren. Focusgroep om te mogen coachen en om het stappenplan van de U als resourcebron in te zetten.
		Flowchart	Focusgroep. De coach sluit aan bij de relatie die de leden hebben met het probleem en de resourcebron wordt de theorie U.
		Theorie U	Focusgroep. Werken met de stappen van de theorie U en bewust worden van 'de belemmerende stemmen' om zo meer growth te gaan denken.

		IJsberg van McClelland	Coach. De taal gegeven aan dit model ondersteund bij de uitleg over de theorie U.
		11 factoren die leeropbrengsten positief beïnvloeden.	Focusgroep. De focusgroep reflecteert op het leerproces en de coach past handelen aan waar nodig om de opbrengsten zo positief mogelijk te beïnvloeden.
Deelvraag 2 Wat heeft de coach nodig om haar oplossingsgerichte coaching vaardigheden te ondersteunen vanuit de zevenstappendans?	- Focusgroep - Observatie met behulp van kijkwijzers - Interview	Mandaat	Focusgroep. Om de coach te accepteren als leider.
		Flowchart	Coach. De coach zal aansluiten bij de relatie met de hulpvraag.
		Houding van niet weten	Coach. Vanuit deze houding oplossingsgerichte vragenstellen.
		Oplossingsgerichte vragen stellen	Coach. Oplossingsgerichte vragen stellen om drijfveren te vinden en krachtbronnen aan te wakkeren bij de ander.
		Zevenstappendans	Coach. De zevenstappendans wordt ingezet om oplossingsgericht te denken.
		11 factoren die leeropbrengsten positief beïnvloeden	Focusgroep. De focusgroep reflecteert op het leerproces en de coach past handelen aan.

Observaties

De video-opnames worden ingezet om de non-verbale communicatie te observeren.

Het is van belang om via de opnames te reflecteren op de non-verbale communicatie, omdat de coach een participerende observant is en hierdoor niet alle signalen zal opvangen (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011). Het is van belang dat reflectie plaatsvindt op de sfeer, de groepsdynamiek, de betrokkenheid, het leerproces, 'de houding van niet weten' en zichtbare non-verbale en verbale communicatie te vergelijken. Hoe beter deze elementen in kaart zijn gebracht en met elkaar worden verbonden, hoe groter de triangulatie en betrouwbaarder de verzamelde data zijn (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).

De kijkwijzers (zie bijlage 2, 3,4 en 5) worden ingezet om de non-verbale communicatie en verbale communicatie te observeren. Er worden 4 kijkwijzers ingevuld per focusgroepsbijeenkomst. Twee kijkwijzers over de theorie U en twee gericht op de zevenstappendans en oplossingsgerichte vragen. Per theorie is er een kijkwijzer gericht op interventies van de coach en een kijkwijzer op de interventies van de focusgroepsleden. Het doel van de kijkwijzers is inzichtelijk te maken welke ontwikkeling de focusgroep doormaakt.

Focusgroep

'De focusgroep kenmerkt zich doordat een beperkt aantal mensen georganiseerd en binnen een veilige omgeving elkaars opvattingen en overtuigingen inventariseren.' (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).

Een focusgroep streeft er samen naar om tot nieuwe inzichten te komen met behulp van een moderator. Deze zorgt dat de focus op het thema ligt en iedereen gelijke inbreng heeft.

Dit sluit feilloos aan op het doel van de onderzoeker. De onderzoeker kan participeren in de focusgroep, de interactie staat voorop en het is in vergelijking met individuele interviews tijdbesparend (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011)

Interview

Tijdens de eerste bijeenkomst wordt aan het gehele team mandaat gevraagd voor het uitvoeren van het onderzoek in een gezamenlijk interview. Het kan zijn dat de gezamenlijkheid van het interview bijdraagt aan verminderde betrouwbaarheid, omdat men een gewenst antwoord kan geven in verband met groepsdruk (Bannink, 2010). De kans dat het onderzoek slaagt wordt vergroot wanneer er draagvlak is en er gezamenlijke besluitvoering is geweest (Senge, 1990). Vandaar dat er wel gekozen is voor een gezamenlijk interview.

Er is gekozen om schaalvragen in te zetten als 0-meting en eindmeting en om feedback te vragen op de coaching door de focusgroepsleden. Schaalvragen zijn subjectief, moment- en context gebonden, vandaar dat er geen vragenlijst van gemaakt is. Vragenlijsten zijn niet persoonlijk, suggestief en anders te interpreteren. De schaalvraag gesteld in een interview heeft meer diepgang, doordat er persoonlijk contact is dat flexibel is. Interpretatie wordt ondervangen door doorvragen en toelichting vragen. Hierdoor wordt de validiteit verhoogd (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).

Bovenstaande interviews zijn met de videocamera opgenomen. De non-verbale communicatie wordt verbonden aan de interviews alvorens een conclusie te trekken.

De feedback van de werkplekbegeleider wordt individueel aan de coach gegeven in een interview om de feedback zo betrouwbaar mogelijk te laten zijn. Enkel de dynamiek tussen de werkplekbegeleider en de coach is dan aanwezig.

Logboek

In het logboek wordt het gehele proces van het onderzoek geregistreerd, zie bijlage 1. Het logboek is geen methode, wel een waardevolle bron van informatie om het proces te volgen en aan te passen (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011), vandaar dat het hier specifiek wordt benoemd. Het logboek wordt bijgehouden door de onderzoeker. In het logboek staat de gegeven feedback, de non-verbale observaties en de gesprekken in de focusgroep beschreven. De onderzoeker reflecteert door middel van de verzamelde data en stelt plannen bij, doet aanpassing en stelt leerdoelen. Hoe meer data de onderzoeker verbindt, hoe betrouwbaarder de inzichten. De onderzoeker stelt doelen bij die leeropbrengsten bevorderen (Marzano, 2012). De HGW-cyclus wordt ingezet om te reflecteren op het proces (Pameijer, Beukering, & Lange, 2009).

Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse

Data analyse deelvraag 1.

Analyse interview

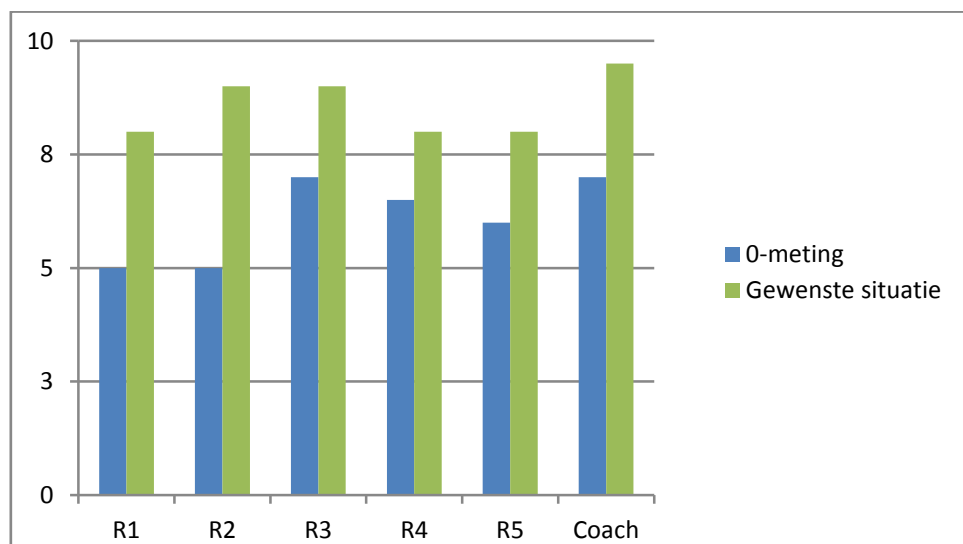
In september 2017 is het onderzoeksonderwerp gepresenteerd aan het hele team en is de wens uitgesproken te onderzoeken of leden van een focusgroep die oplossingsgericht begeleid wordt, meer vanuit een growth mindset kunnen gaan denken. De teamleden reageerden enthousiast en allen vonden ze het onderzoek van meerwaarde, zie logboek bijlage 1.

De kans op optimale resultaten wordt aanzienlijk vergroot wanneer er circulair mandaat is om het onderzoek uit te voeren (Cauffman & Dijk, 2006). De onderzoeker heeft mandaat verkregen na de presentatie van het onderzoeksonderwerp aan het team. Dit mandaat is zichtbaar doordat alle teamleden bevestigden dat dit een onderzoek is dat helpend is om met complexe vraagstukken om te gaan. Vijf teamleden melden zich vrijwillig aan bij de focusgroep.

100% van het team ziet meerwaarde in onderzoek. 60% participeert in de focusgroep.

In de eerste bijeenkomst is ervoor gekozen om nog geen uitleg te geven over de coaching stijl en het stappenplan dat ingezet wordt. Dit om de focusgroepsleden een zo neutraal mogelijke 0- meting te laten doen. Wel is er uitgelegd wat een fixed en growth mindset is, zie logboek bijlage 1. De focusgroepsleden hebben onderstaande schaalvragen beantwoord in een interview. Ze hebben deze schaalvraag gekoppeld aan een persoonlijk leerdoel. Cijfer 0 betekent fixed mindset en de 10 betekent de gewenste situatie in de growth mindset.

Schaalvragen: 1. Welk cijfer zou je geven aan het proces om van een fixed naar growth mindset te komen? 2. Welk cijfer zou je jezelf geven in de gewenste situatie?



Hulpvragen zijn uit dit schrijven gehaald in verband met de privacy

Analyse feedback

Mondelinge feedback door focusgroepsleden gericht op de coach, zie logboek, bijlage 1.		
	Top	Tip
Bijeenkomst 1	- Goede vragen stellen - Veilig: durven dingen te zeggen - Gevoel van samen - luisteren - samenvatten - Hulp geven door zaken te ontwarren - Doordat we eerst bij jou in de coaching zaten was het een stuk makkelijker om naar de teamcoaching daarna te gaan omdat we anders nadenken. - 'Wat we nu doen, is heel helpend. Dit is belangrijk!'	Na iedere focusgroep een verslag krijgen om terug te kunnen kijken. (Tip verkregen een dag na de bijeenkomst).
Bijeenkomst 2	- Duidelijke uitleg - Je bent doelgericht en zegt wat we gaan doen. - Leerzaam - Goede herhaling - Praktijkvoorbeelden/theorie kun je goed koppelen. - vaker aan de orde laten komen en doortrekken in de klas. - Voorbeelden aanhalen - Enthousiasme - Je geeft ruimte - Knikken - Bevestigen	Verborgten tip klassenmanagement 'Kan de setting anders?' in opmerkingen: - Moeten we zo dicht bij elkaar zitten? - Daar zitten we weer in een rondje. - Ik heb graag de ruimte.
Bijeenkomst 3	- Je overziet alle stappen van de U en je kunt ook nog onze gedachten zo sturen dat we er zelf opkomen. Dit loopt fijn. - Je weet de belangrijke dingen uit het verhaal te halen. - Je pakt dingen terug uit verhalen	
Bijeenkomst 4	- 'Je hoort haar schakelen' - Je kunt zaken uitkristalliseren - Jij kunt het eruit halen waardoor ik het anders zie.	
Bijeenkomst 5	- Je begeleidt ons prettig - Je pakt zaken terug - Je maakt het positief - Je stelt vragen om duidelijk te krijgen wat iemand bedoelt.	

	- Het doel wat je voor ogen hebt voor je studie dat komt steeds naar boven, dat is voor jezelf en ons prettig omdat we dan ook zelf nadenken waar we zitten. - En alles wat we al eerder hebben genoemd.	
--	---	--

Marzano (2012) beschrijft in totaal 11 factoren die de leeropbrengsten positief kan beïnvloeden. In de data is gebleken er veel factoren aanwezig waren tijdens het onderzoek en dat deze een positief effect hebben gehad. Vooral het haalbaar gedegen programma in combinatie met de doelen en feedback binnen een ordelijke en veilige omgeving hebben geleid tot een professioneel en collegiaal klimaat tijdens de bijeenkomsten. In de feedback van de focusgroepsleden werd aan de coach vooral de geboden structuur, herhaling, de vragenstelling, het bevestigen van inspanning, het pedagogisch klimaat, klassenmanagement en de mentale instelling van de coach teruggegeven als de meest waardevolle onderwijzende vaardigheden, zie logboek bijlage 1.

Bij de bijeenkomsten hebben de focusgroepsleden de coach feedback gegeven. Een tip is er tijdens de schaalvraagstelling niet gegeven. 'Je doet het gewoon goed!' (R3). De coach heeft op twee momenten een vraag en een opmerking kunnen herkennen als een tip en deze gekoppeld aan een van de 11 factoren die de leeropbrengsten positief beïnvloeden en deze aangepast door de HGW-cyclus in te zetten. De coach had meer behoefte aan feedback en heeft haar werkplekbegeleider expliciet uitgenodigd in een bijeenkomst, nadat er toestemming was verleend door de focusgroepsleden.

Feedback van werkplekbegeleider aan coach, zie logboek bijeenkomst 5, bijlage 1.	
Top	Tip
- Heel sterk is dat je telkens teruggreep naar het stappenplan van de U en dat het stappenplan visueel aanwezig is. Je zag mensen ook steeds even zoeken. - Vooral was het sterk dat mensen echt het gevoel hebben dat ze in het proces zitten en hun best doen om ook vanuit de theorie bij zichzelf een proces in gang willen zetten en dat ze daar van genoten. - Het was ook heel mooi hoe erkend werd dat de stem van het cynisme bij R3 een mooi cynisme was. Ze was cynisch op een mooie manier. - Mensen vertelden allemaal hun proces. Openheid was enorm groot. Durven te vertellen. - Op het einde: ze voelen dat het van hen is en belangrijk voor de organisatie en dat geeft aan dat het een mooi proces is.	- Doorgaan waar je mee bezig bent, nog sterker worden.

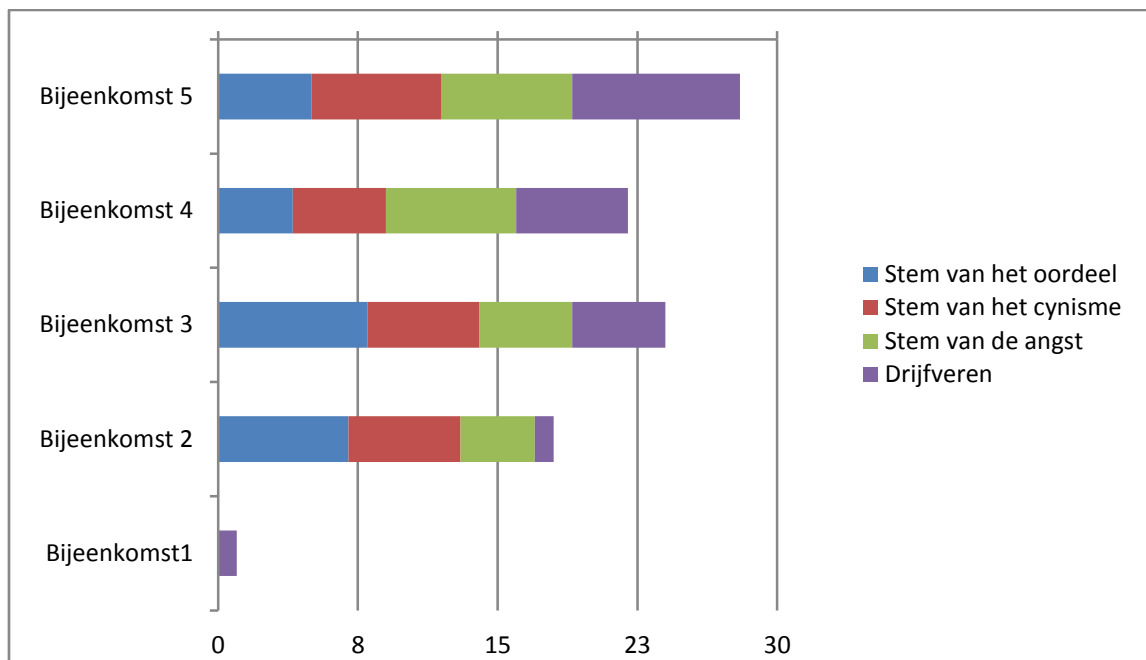
Analyse focusgroep

In de tweede bijeenkomst stond het eerste half uur in het kader van theoretische kennis vergaren. De coach kon vanuit 'de houding van niet weten' competentievragen en nuttigheidsvragen stellen, het gebruik van het stappenplan van de U introduceren en als een resourcebron maken voor de kopers. De focusgroepsleden kregen aan de hand van voorbeelden inzicht in de keuzes die er gemaakt kunnen worden tijdens denkprocessen. Zeker ook het aanbieden van de omgekeerde U die leidt tot een fixed mindset, gaf inzicht in de mentale modellen van mensen. Men werd zich ervan bewust dat denken omgezet wordt in gedrag. Men sprak de wens uit de theorie U te willen leren om aan de slag te gaan met reflecteren op eigen denkwijze en inzicht te willen krijgen in de intentie van de ander om zo nader tot elkaar te komen. Nu heeft de coach ook mandaat gekregen het stappenplan van de theorie U van Scharmer (2009) in te zetten als resourcebron (Le Fevere de Ten Hove, 1996), zie logboek bijlage 1.

Analyse observaties

Tijdens alle bijeenkomsten zijn er door de onderzoeker diverse kijkwijzers ingevuld. De scores van de focusgroepsleden zijn bij elkaar opgeteld. De scores zijn in iedere bijeenkomst 25 minuten bijgehouden tijdens het interview. De geturfde aantallen van de kijkwijzers zijn hieronder grafisch weergegeven:

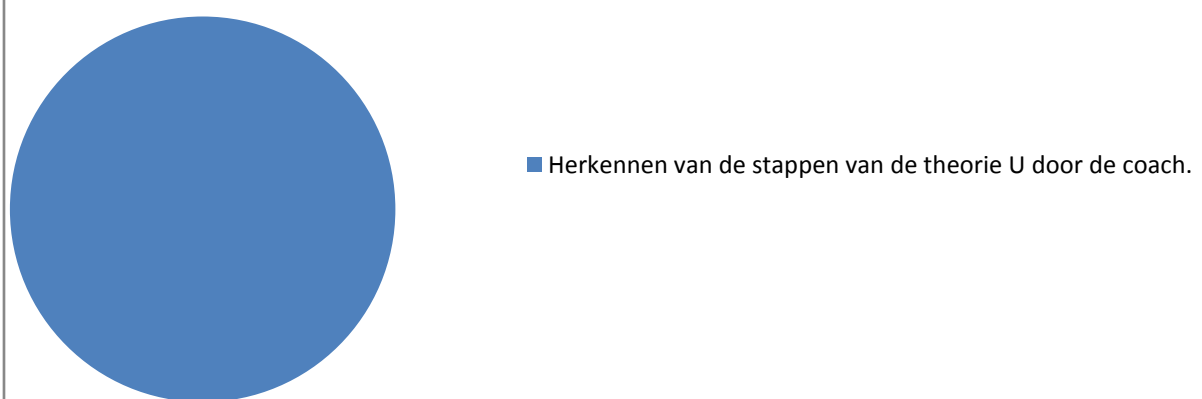
Kijkwijzer Theorie U interventies toegepast door de coach zie bijlage 4.



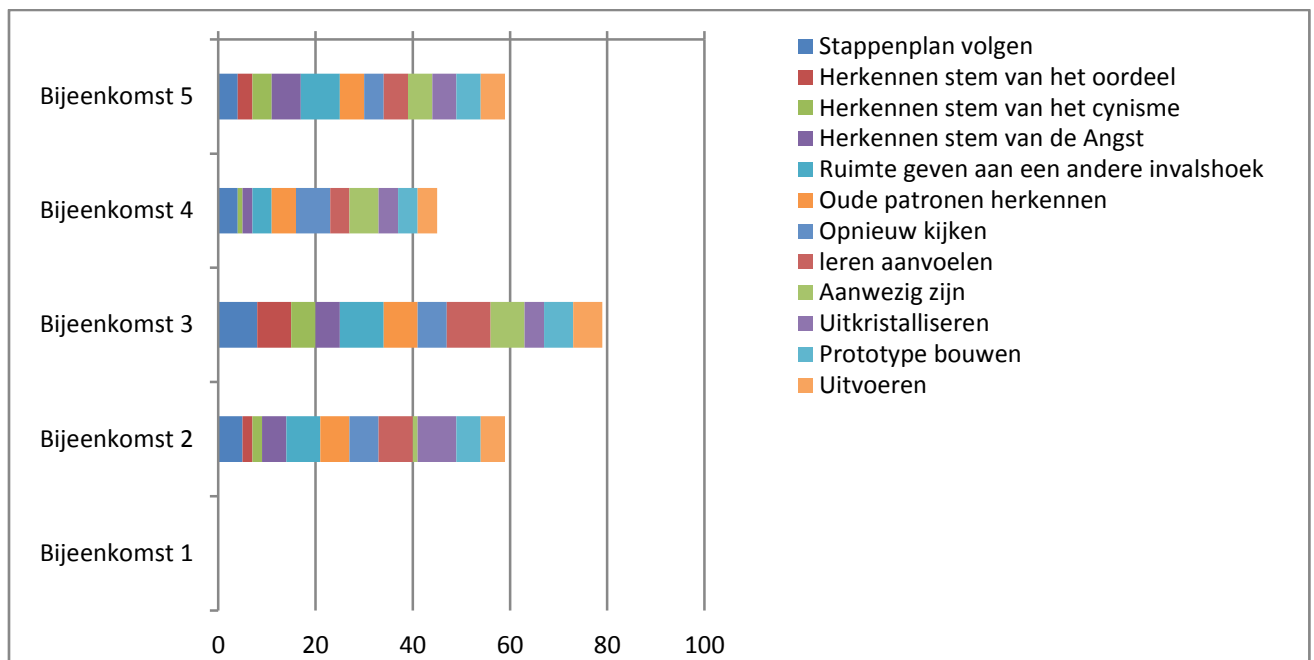
De coach heeft een groei gemaakt met betrekking tot het herkennen van de drijfveren. De stemmen zijn ongeveer hetzelfde aantal keer herkend bij alle bijeenkomsten, op de eerste bijeenkomst na. De coach nam kijkende naar de video-opname van de eerste bijeenkomst waar dat ze de drijfveren en stemmen niet had herkend en heeft dit omgezet in leerdoelen vanaf de tweede bijeenkomst. De drijfveren worden aan het einde 7 keer zo vaak herkend en de stemmen worden sinds de tweede bijeenkomst 15 tot 20 keer herkend.

De coach heeft gedurende de coaching het stappenplan van de theorie volledig herkend, zie bijlage 4.

Stappenplan Theorie U herkennen en toepassen in procenten



Kijkwijzer Theorie U interventies gedaan door de focusgroepsleden zie bijlage 5.



Bijeenkomst 1 is niet ingevuld. De theorie U was nog niet aangeboden.

De focusgroepsleden hebben na het leren van de theorie U, de theorie consequent geoefend. In bijeenkomst 2 en 3 gaat het vooral het herkennen van de stappen onder de begeleiding van de coach en in bijeenkomst 4 en 5 herkennen, benoemen en passen de focusgroepsleden ze het merendeel van de tijd zelf toe. Op de videobeelden is te zien dat de respondenten betrokken en leergierig zijn. Ze zijn enthousiast en geconcentreerd aan het werk met de materie, zie logboek bijlage 1.

Data analyse deelvraag 2

Analyse interview

Data feedback

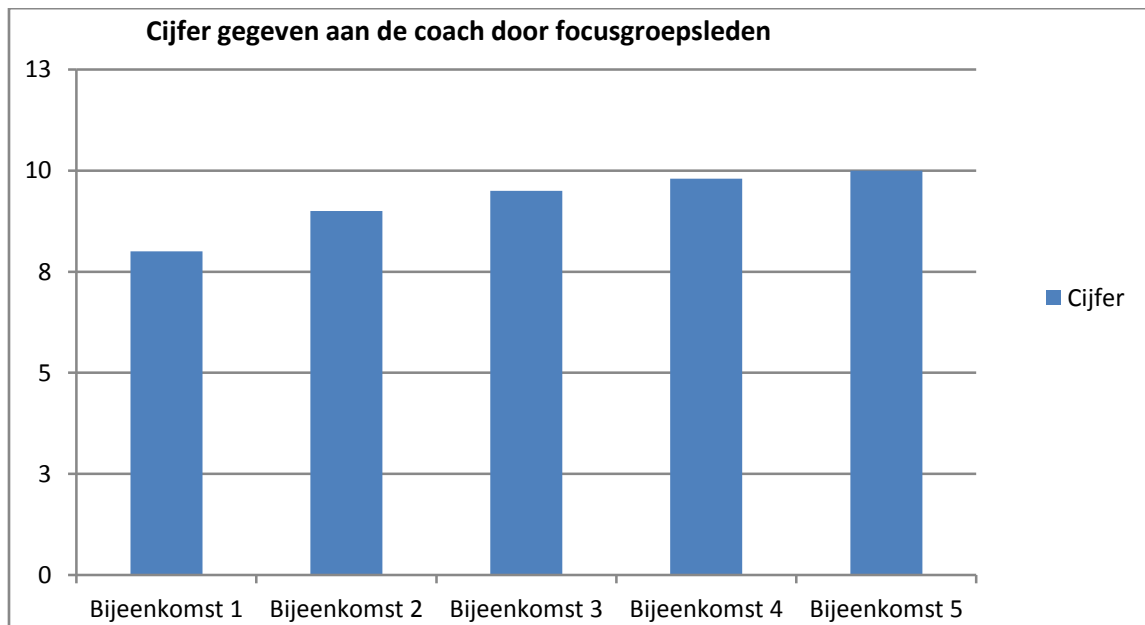
In de tweede bijeenkomst is het oplossingsgerichte coachen inzichtelijk gemaakt voor de focusgroepsleden zodat ze gerichte feedback kunnen geven aan de coach en zelf zicht krijgen op de toevoeging van oplossingsgericht coachen aan de theorie U.

Mondelinge feedback door focusgroepsleden gericht op de coach, zie logboek, bijlage 1.		
	Top	Tip
Bijeenkomst 1	- Goede vragen stellen - Veilig: durven dingen te zeggen - Gevoel van samen - luisteren - samenvatten - Doordat we eerst bij jou in de coaching zaten was het een stuk makkelijker om naar de teamcoaching daarna te gaan. - 'Wat we nu doen, is heel helpend. Dit is belangrijk!'	Na iedere focusgroep een verslag krijgen om terug te kunnen kijken. (Tip verkregen een dag na de bijeenkomst).
Bijeenkomst 2	- Je bent doelgericht en zegt wat we gaan doen. - Positieve blik - Enthousiasme - Je geeft ruimte - Knikken - Bevestigen	
Bijeenkomst 3	- Je leidt het gesprek goed. - Je weet de belangrijke dingen uit het verhaal te halen. - Je pakt dingen terug uit verhalen - Je zet ons goed aan het denken.	
Bijeenkomst 4	- Jij kunt het eruit halen waardoor ik het anders zie. - Je bent oplossingsgericht. - Je focust op het positieve. - Je hoort een verhaal en je hebt het zo helder en de manier van vragen: Wow, heel knap.	
Bijeenkomst 5	- Je begeleidt ons prettig - Je pakt zaken terug - Je maakt het positief - Je stelt vragen om duidelijk te krijgen wat iemand bedoelt. - Het doel wat je voor ogen hebt voor je studie dat komt steeds naar boven, dat is voor jezelf en ons prettig	

	omdat we dan ook zelf nadenken waar we zitten. - En alles wat we al eerder hebben genoemd.	
--	---	--

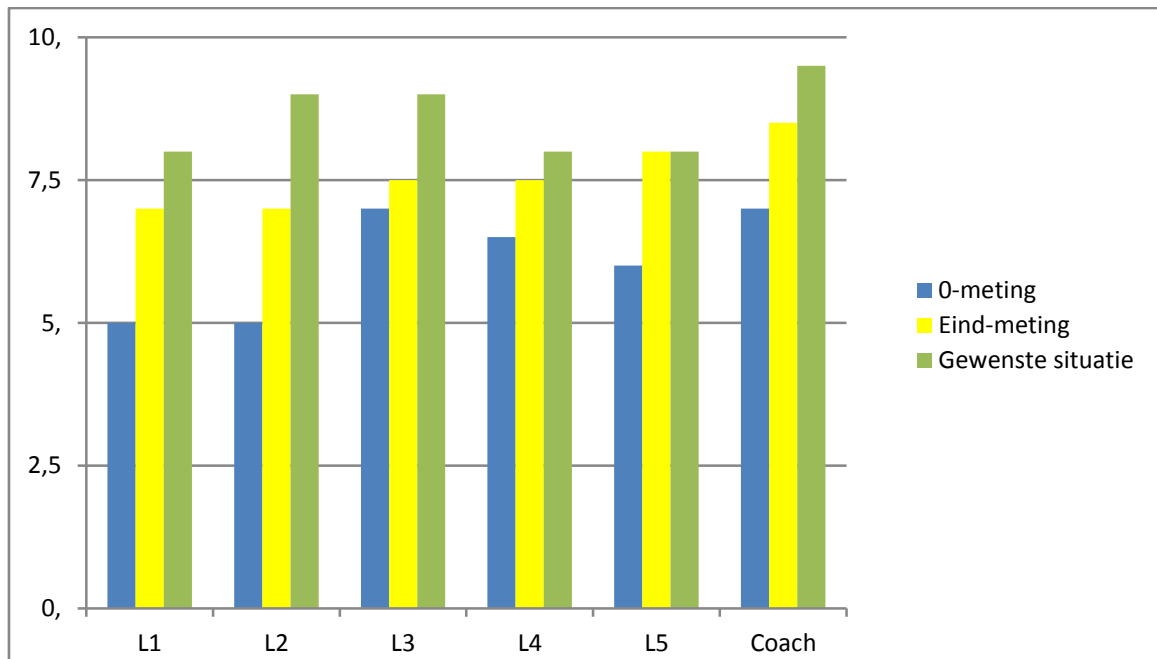
Feedback van werkplekbegeleider aan coach, zie logboek bijeenkomst 5, bijlage 1.

Top	Tip
- Mensen vertelden allemaal hun proces. Openheid was enorm groot. Durven te vertellen. - Coachen was oplossingsgericht en je liet de mensen nadenken over hun eigen proces. Mensen voelen aan dat ze mee moeten denken in het proces. Je LIET de ander oplossingsgericht denken. Door jou coachen laat je de ander oplossingsgericht denken. - Op het einde: ze voelen dat het van hen is en belangrijk voor de organisatie en dat geeft aan dat het een mooi proces is. - Heel rustig begeleid je de groep.	- Doorgaan waar je mee bezig bent, nog sterker worden. - Je hebt 1 keer nog zelf ingevuld, maar dat was maar klein.



Schaalvraag die bij de 0-meting is gesteld opnieuw gesteld met als resultaat, zie logboek bijeenkomst 5 bijlage 1.

'Welk cijfer zou je geven aan het proces om van een fixed naar growth mindset te komen?'



Mondelinge toelichting op reflectie van de focusgroepsleden op hun eigen groeiproces om van fixed naar growth mindset te komen en wat hierbij helpend was, zie logboek bijeenkomst 5 bijlage 1.

- Het stappenplan van de U is zeer helpend geweest en vooral ook de omgekeerde U.
- We zijn er veel mee bezig geweest in een korte tijd, dan blijft het beter hangen
- De focus op het positieve is helpend geweest.
- Door een kleine vraag maak je dat het denkproces weer verder gaat en ik verder kom.
- Combinatie tussen externe coaching en deze coaching is heel prettig.
- De manier van begeleiden past bij jou en bij ons, de vragen en de bevestiging. Je bent echt nieuwsgierig en je wilt dat we verder komen.

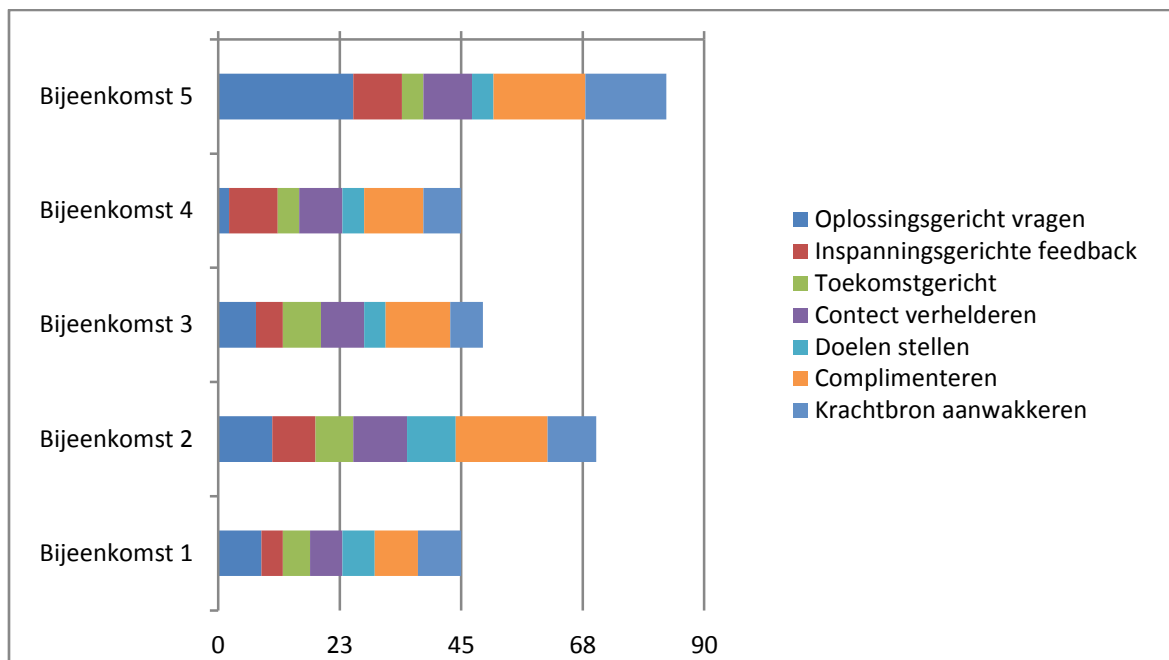
Analyse focusgroep

Op de videobeelden is te zien dat de sfeer en de groepsdynamiek goed is. Mensen zijn betrokken bij hun eigen en elkaars leerproces. Dit zijn randvoorwaarden om de focusgroep te laten slagen als methode (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011). De coach heeft circulair mandaat in alle bijeenkomsten. De vraagstukken die besproken worden zijn steeds complexer, waardoor de ondersteuning van het oplossingsgericht coachen steeds meer als waardevol wordt beschouwd door de focusgroepsleden. De focusgroepsleden worden zichtbaar aan het denken gezet door de vraagstelling. Je ziet op de beelden mensen 'groeien'. Ze reichten hun rug, stralen als ze iets vertellen en stralen meer zelfvertrouwen uit.

Analyse observaties

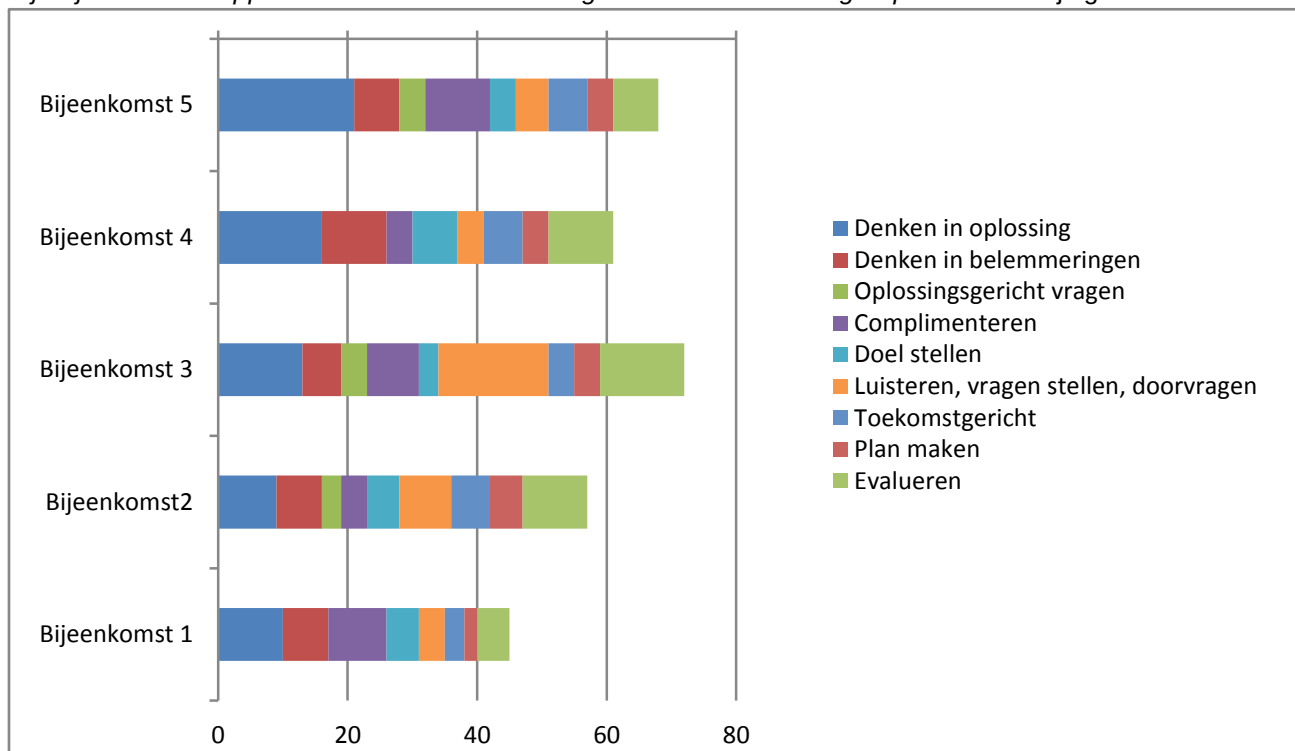
Op de videobeelden is te zien dat de focusgroepsleden gedurende alle bijeenkomsten serieus en betrokken met de materie werken. Ze verwoorden hulpvragen waar ze zaken niet begrijpen en zijn betrokken bij elkaars ontwikkeling (zie logboek, bijlage 1).

Kijkwijzer zevenstappendans aantal interventies toegepast door de coach zie bijlage 2.



In bovenstaande grafiek komt naar voor dat het aantal oplossingsgerichte interventies van de eerste tot de vijfde bijeenkomst bijna verdubbeld is. De groei die de coach heeft gemaakt zit vooral in het stellen van oplossingsgerichte vragen, complimenten geven en de krachtbron aanwakkeren. De krachtbronnen aanwakkeren en oplossingsgerichte vragen stellen zijn een gericht leerdoel geweest voor de coach. De focus van het leren op een onderdeel draagt bij aan persoonlijke groei. Dit zien we ook terug in bijeenkomst twee. De theorie is net uitgelegd aan de focusgroepsleden en paraat in het werkgeheugen, waardoor de oplossingsgerichte interventies meer ingezet worden. Het resultaat van 5 keer de focusgroep begeleiden en de materie steeds opnieuw inzetten zorgt ervoor dat het oplossingsgericht coachen tot zijn recht is gekomen. De coach zal bij voortgang van dit proces de materie automatiseren. Op de videobeelden is te zien dat de coach 'de houding van niet weten' steeds meer kan innemen, omdat ze minder hoeft te onderwijzen (zie logboek, bijlage 1). Geconstateerd is dat er in de eerste bijeenkomst per minuut 2 oplossingsgerichte interventies plaatsvonden en bij de vijfde bijeenkomst 3 per minuut.

Kijkwijzer zevenstappendans aantal interventies gedaan door de focusgroepsleden zie bijlage 3.



Het denken in oplossingen is van focusgroep 1 naar 5 verdubbeld. Alle andere oplossingsgerichte interventies zijn nagenoeg gelijk gebleven of iets gegroeid. Een uitschieter hierin is het luisteren, vragen stellen en doorvragen in bijeenkomst drie. Hier waren veel verhelderingsvragen nodig om de casus te begrijpen.

Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie, aanbevelingen

Dit hoofdstuk bestaat uit verschillende onderdelen. Allereerst worden de deelvragen en onderzoeksvraag besproken en wordt er een conclusie getrokken. Vervolgens wordt de wijze van onderzoek besproken in de discussie. In het laatste deel staan de aanbevelingen.

Conclusie deelvraag 1

Wat heeft de coach nodig om de collega's te begeleiden vanuit het U model?

De coach heeft mandaat (Bannink, 2010) nodig om te coachen en het stappenplan van de theorie U van Scharmer (2009) heeft mandaat nodig om als resourcebron ingezet te worden om tot een co-expertrelatie te komen op de flowchart (Le Fevere de Ten Hove, 1996). De coach dient didactisch sterk te zijn en de theorie U goed te beheersen om deze te onderwijzen (Marzano, 2012). Het stappenplan van de theorie U kan naar een fixed en growth mindset leiden. Het herkennen van 'de belemmerende stemmen' is van belang omdat deze aanzetten tot het denken richting een fixed mindset (Scharmer, 2009). Reflecteren gedurende het gehele proces, weggezet in de HGW-cyclus, is nodig om de leeromgeving te monitoren en te verbeteren waar nodig (Pameijer, Beukering, & Lange, 2009).

Uit de datagegevens blijkt dat het instrument 'het stappenplan van de theorie U' (Scharmer, 2009) door de focusgroepsleden als waardevol wordt gezien en het team achter de uitvoering van het onderzoek staat. Dit correspondeert met de voorwaarden om mandaat te krijgen volgens Cauffman en Van Dijk (2006) en Bannink (2010). Enkel wanneer leiderschap wordt geaccepteerd kan een leider leiden.

De video-opnames en kijkwijzers laten zien dat de coach aan mag sluiten bij de focusgroepsleden. Le Fevere de Ten Hove (1996) toont met de flowchart het belang van aansluiten bij de relatie die iemand heeft met betrekking tot een hulpvraag. In dit onderzoek is ook gebleken dat de coach andere vragen stelt bij andersoortige relaties. Senge (1990) verwoordt dat teamlearning versterkend is voor het leerproces en het de samenwerking positief beïnvloed. Dit is zichtbaar in de focusgroep en tijdens andere werkzaamheden op de school. De focusgroepsleden benoemen 'belemmerende stemmen', 'stappen' en complimenteren elkaar voor de herkenning.

Het is van belang de kwaliteit van onderwijzen in de gaten te houden. Marzano (2012) toont dat dit kan door zelfreflectie en door feedback te vragen. De focusgroepsleden zijn tevreden over de uitleg en de begeleiding (cijfers gegeven tussen de 8 en 10). Het stappenplan van de theorie U wordt volledig beheerst door de coach en vakkundig onderwezen. Dit is zichtbaar doordat de focusgroepsleden de stappen van de theorie U onder begeleiding van de coach correct toepassen.

Het proces reflecteren op 'de 11 factoren die positieve leeropbrengsten beïnvloeden', met behulp van de HGW-cyclus van Pameijer (2009), werpt zijn vruchten af. Indirecte tips worden opgepakt door de coach en door middel van de HGW-cyclus van Pameijer (2009) worden aanpassingen gedaan die bijdragen aan het verbeteren van de leeromgeving.

Conclusie deelvraag 2

Wat heeft de coach nodig om haar oplossingsgerichte coaching vaardigheden te ondersteunen vanuit de zevenstappendans?

In dit onderzoek blijkt dat de coach ondersteuning nodig heeft bij de inzet van de zevenstappendans (Cauffman & Dijk, 2006).

De coach zet de flowchart (Le Fevere de Ten Hove, 1996) in om aan te sluiten bij de focusgroepsleden. Wanneer de leider een positieve samenwerkingsrelatie kan bewerkstelligen, is er mandaat om te coachen (Bannink, 2010). De flowchart en oplossingsgerichte vragen (Cauffman & Dijk, 2006) zijn ondersteunend geweest om aan te sluiten bij de focusgroepsleden. Het effect van oplossingsgerichte vragen in combinatie met aansluiten bij de relatie op de flowchart, hebben ervoor gezorgd dat de 'zoekende relaties' 'consulterende relaties' werden. Vanaf bijeenkomst 2 werden dit co-expertrelaties, doordat de theorie U als resourcebron ingezet werd. Bij de context verkennen heeft de coach 'de houding van niet weten' ingezet (Bannink, 2010). Deze houding ondersteunt de gestelde mandaatvragen, schaalvragen en competentievragen om zoveel mogelijk van de ijsberg van McClelland (Streng, 2016) zichtbaar te maken om zo het individu binnen de context te leren kennen. Stap 3 de gestelde doelen wordt ondersteund door een haalbaar en gedegen programma aan te bieden (Marzano, 2012). Door de HGW-cyclus (Pameijer, Beukering, & Lange, 2009) te doorlopen met betrekking tot 'de 11 factoren die leeropbrengsten positief beïnvloeden' (Marzano, 2012) wordt er zorggedragen voor een didactisch sterk klimaat. Krachtbronnen aanwakken wordt ondersteund door competentievragen, schaalvragen, nuttigheidsvragen, uitzonderingsvragen (Cauffman & Dijk, 2006) en door het geven van complimenten. Vooral inspanningsgerichte feedback en indirect complimenteren (Bannink, 2010) hebben gezorgd voor een positief gevoel over eigen competenties en het leerproces. Differentiëren is het gehele proces van belang geweest. Aanvoelen wat iemand nodig heeft om competenties te ontwikkelen. Toekomst oriëntatie wordt ondersteund door competentievragen, oplossingsgerichte vragen en door schaalvragen (Bannink, 2010). De focusgroep beantwoordt de schaalvragen en formuleert een cijfer. Het cijfer wordt behaald, door positieve stappen in de richting van de gewenste situatie te beoordelen. Dit geeft een gevoel van competentie en autonomie en maakt de relatie met leren van waarde (Stevens, 1997). De schaalvragen zijn gekoppeld aan toekomstgerichte doelen.

De datagegevens corresponderen met wat Bannink (2010) zegt over mandaat. Hij zegt dat de medewerkers de leidinggevende moeten toestaan deze positie in te nemen. Daarbij benoemt hij dat vooral het vertrouwen en het respect zaken zijn die verdiend moeten worden. De flowchart laat zien dat een koper een co-expert wordt wanneer hij een werkende resourcebron inzet (Le Fevere de Ten Hove, 1996). Het stappenplan van de theorie U werd door de focusgroepsleden enthousiast ontvangen. Het gehele onderzoek hebben de focusgroepsleden geloofd dat dit stappenplan een instrument is om tot ontwikkeling te komen en in een meer growth mindset (Yeager & Dweck, 2012). Inspanningsgerichte feedback en indirect complimenteren hebben een positief effect gehad. Inspanningsgerichte feedback omdat hard werken, succeservaringen en ontwikkeling worden erkend en ervaren. Indirect complimenteren heeft toegevoegd dat de ander in zijn kracht komt te staan. Successen herhalen werkt verankerd (Shazer de & Berg, 1997). Beide resulteren in een meer growth mindset (Dweck, 2011).

Bannink (2010) formuleert: 'Oplossingsgericht werken is toekomst -en doelgericht werken waarbij de leidinggevende met 'de houding van niet weten' oplossingsgerichte vragen stelt om de ander te laten excelleren in zijn/ haar werk'. Het oplossingsgericht coachen wordt ondersteund door de zevenstappendans en visa versa.

Als laatste heeft de coach kennis en vaardigheden nodig om de instrumenten van het oplossingsgerichte gedachtegoed in te zetten. Senge (1990) beschrijft teamlearning als effectief en versterkend. De datagegevens laten zien dat er een ontwikkelingsproces is geweest bij de coach en dit heeft een positief effect op de ontwikkeling van de focusgroepsleden.

Conclusie onderzoeksvraag

'Hoe kan de coach haar oplossingsgerichte coachvaardigheden inzetten om met behulp van de Theorie U het team meer te laten denken vanuit een growth mindset?'

De coach heeft mandaat nodig om het onderzoek uit te voeren (Bannink, 2010). De coach kan vervolgens door de inzet van de flowchart (Le Fevere de Ten Hove, 1996), de zevenstappendans (Cauffman & Dijk, 2006), en 'de houding van niet weten' (Bannink, 2010) de theorie U (Scharmer, 2009) aanleren aan de focusgroepsleden. De 11 factoren die leeropbrengsten positief kunnen beïnvloeden (Marzano, 2012) worden door de coach ingezet bij het aanleren van het stappenplan de theorie U en om te reflecteren op de oplossingsgerichte coaching. De coach is alert op 'de belemmerende stemmen' (Scharmer, 2009) omdat die bijdragen aan een fixed mindset. Door feedback te vragen, te reflecteren en doelen te stellen wordt er volgens de HGW-cyclus van Pameijer (2009) zorggedragen voor een optimale coaching en leeromgeving.

Le Fevere de Ten Hove (1996) laat zien dat de flowchart een instrument is om een samenwerkingsrelatie op te bouwen rondom een hulpvraag. Dit onderzoek toont aan dat zoekers kopers en co-experts worden. De voorbijgangers zijn nog niet betrokken in de focusgroep, wel worden ze betrokken bij de start en afsluiting van het onderzoek, zodat ze zoeker kunnen worden. 1 focusgroep lid begint naar co-expert te groeien. De zevenstappendans is een instrument dat relaties opbouwt en kan bij alle soorten relatie op de flowchart gedifferentieerd ingezet worden. Dit oplossingsgerichte kader heeft gezorgd voor een veilig klimaat in de focusgroep, waarbinnen de theorie U (Scharmer, 2009) mandaat (Bannink, 2010) had om als resourcebron (Le Fevere de Ten Hove, 1996) ingezet te worden. Bannink zegt dat circulair mandaat leidt tot acceptatie van leiderschap (Bannink, 2010). De coach heeft circulair mandaat en mag de focusgroepsleden onderwijzen en coachen. De coachvaardigheden zijn hoog gewaardeerd. De theorie U is een instrument dat bijdraagt aan een growth mindset volgens Scharmer (2009). Het omvat de lerende organisatie (Senge, 1990) (Geisen, 2011) (Fullan, 2008) en brengt medewerkers samen door denkprocessen en drijfveren inzichtelijk te maken en zo nieuwe plannen te laten ontstaan. Het gemeten onderzoeksresultaat beaamt dit.

De focusgroepsleden hebben in de eerste bijeenkomst een persoonlijk doel gekoppeld aan de schaalvraag:

'Welk cijfer zou je geven aan het proces om van een fixed naar growth mindset te komen?'

Alle focusgroepsleden geven aan groei doorgemaakt te hebben tussen de eerste en laatste focusgroep bijeenkomst. De kleinste groei van 0,5 punt en grootste groei was 2 punten. Gemiddeld genomen is er een groei van 1,5 punten. De coach heeft de schaalvraag ingevuld en is met 1,5 punt omhoog gegaan.

Het 'systeem van leren' waar Fullan (2008) voor pleit is in de focusgroep op de juiste wijze in gang gezet, door de inzet van de theorie U (Scharmer, 2009) met als kader oplossingsgerichte coaching (Bannink, 2010) en (Cauffman & Dijk, 2006). Het oplossingsgericht coachen heeft de voorwaarde om tot leren komen versterkt, doordat oplossingsgerichte communicatie aanstuurt op een positieve, toekomstgerichte mindset. Deze mindset draagt bij aan een growth mindset (Yeager & Dweck, 2012). Mensen voelen zich goed in relatie tot de coach en elkaar; ze voelen zich competent en worden uitgedaagd om verder te gaan (Stevens, 1997). Mensen worden in hun kracht gezet en kijken naar wat werkt en doen hier meer van. Dit is een van de basisregels van oplossingsgericht werken volgens Cauffman en Van Dijk (2006).

De toekomstgerichte dialoog is met behulp van de theorie U op gang gebracht.

Transfer bij de coach

Er is een zichtbare groei in denken in growth mindset bij de coach van 1.5 punt. Daarnaast kan de coach nu ook herkennen bij de ander wanneer deze fixed of growth is, waardoor de coach beter growth kan blijven reageren. Twee keer fixed maakt een relatie (onherstelbaar) kapot en twee keer growth zorgt voor een goede dynamiek heeft de coach ontdekt. Dit wordt beaamd door Scharmer (2009). Daartussen zit veel differentiatie en hoe meer mensen hoe complexer. De coach is in de afgelopen twee maanden in een situatie terechtgekomen waarin iemand volledig fixed was. Instinctief wilde de coach fixed reageren, maar heeft dit niet gedaan, zie logboek bijlage 1. Ze heeft de theorie U toegepast en is growth gebleven. Wanneer je de ander iets leert, ga je de stof beter beheersen en de coach kan het nu ook toepassen bij zichzelf en zien bij de ander. 'Practice what you preach'. Vooral de zoektocht naar de drijfveren van de ander is een eyeopener (Shapira-Lishchinsky, 2011) geweest. Ervan uitgaand dat de intentie van de ander positief is, komt men bij elkaar. Een kleine stap vooruit kan grote positieve gevolgen hebben. De coach zal zich verder blijven ontwikkelen. De coaching richting collega's en leerlingen zal oplossingsgericht blijven. Wanneer de situatie of de persoon het nodig heeft tijdelijk op een andere manier benaderd te worden zal de coach dit doen. Wanneer het niet werkt, stop ermee en doe het anders! (Bannink, 2010)

Transfer bij de focusgroepsleden

Er is een individuele groei gesignaleerd bij alle focusgroepsleden. Op persoonlijk vlak in het denken naar een growth mindset en bij het toepassen van de theorie U. Wanneer ze met elkaar in gesprek zijn over zaken waarbij meerdere belangen een rol spelen, gebruiken ze de U om elkaar te begrijpen. Ze brengen motieven samen en laten een gezamenlijke intentie ontstaan. De focusgroepsleden benoemen dit als waardevol. Ze willen hierin verder leren. Oplossingsgericht coachen in combinatie met de theorie U is een doeltreffende aanpak gebleken.

Discussie

Overdenkingen met betrekking tot dit onderzoek

Enkel wanneer er een gemotiveerde focusgroep aanwezig is, die in vertrouwen samen het proces ingaat, zijn de uitslagen betrouwbaar. De wijze van introductie van het onderzoek heeft 6 van de 10 teamleden gemobiliseerd vrijwillig deel te nemen aan de focusgroep. Het onderzoek heeft zich niet gericht op voorbijgangers op de Flowchart (Le Fevere de Ten Hove, 1996). In de beginfase had meer aandacht besteed kunnen worden aan hoe deze voorbijgangers alsnog een bezoeker en/of koper hadden kunnen worden. Suggestie 1: Tijdens de tweede bijeenkomst deelnemen aan de uitleg van de theorieën om alsnog geïnspireerd te worden en deel te nemen in de focusgroep. Suggestie 2: interview afgenomen om te onderzoeken waarom iemand niet deel neemt en wat iemand nodig heeft om wel mee te doen.

De coach heeft vanaf 1 juni een nieuwe functie bij een andere stichting. De voortgang van het toepassen van de theorie U komt hierdoor in gevaar als geen van de focusgroepsleden het mandaat krijgt de rol van coach over te nemen. Er is een leerkracht in de focusgroep aanwezig die ook oplossingsgericht denken als basishouding heeft. Het was krachtig geweest deze respondent mee te laten coachen om deze competentie verder te ontwikkelen.

De theorie U wordt ondersteund door oplossingsgerichte begeleiding van de coach. Bij oplossingsgericht coachen is het van belang dat het oplossingsgerichte gedachtengoed passend is bij de coach. Wanneer het niet past, zal de materie niet voldoende eigen zijn en zullen er ook andere coaching stijlen ingezet worden. Dit maakt dat de coach onvoorspelbaar wordt en dat de veiligheid van het klimaat hierdoor in gevaar kan komen (Lange, de, Schuman, & Montessori, 2011).

De kijkwijzer van de zevenstappendans gericht op de coach geeft aan dat in de tweede bijeenkomst 70 keer gescoord werd op het toepassen van de zevenstappendans. Tevens was dit de bijeenkomst waarbij de theorie uitgelegd werd en de theorie visueel aanwezig was. Het is een gemis dat deze score niet in de 3^{de}, 4^{de} en 5^{de} bijeenkomst behaald werd. De hypothese is dat de coaching krachtiger was geweest, wanneer de coach de vaardigheden van de zevenstappendans meer onder de knie had gehad en/of in alle bijeenkomsten had gevisualiseerd ter ondersteuning.

Het herkennen van de stemmen (Scharmer, 2009) wordt nog niet volledig beheerst door de coach. Dit is echter niet kwalijk geweest voor het onderzoek, gezien het feit dat de coach, bij het terugkijken van de beelden van de eerste bijeenkomst, hier direct een persoonlijk leerdoel van heeft gemaakt. Tijdens het kijken naar de kijkwijzer herkende de onderzoeker, tevens coach, nog vaker de stemmen dan dat ze herkend werden tijdens de bijeenkomst. Een visualisering van de stemmen gedurende alle bijeenkomsten was een goed initiatief geweest.

De kijkwijzer theorie U gericht op de focusgroepsleden geeft aan dat de focusgroepsleden de bijeenkomst en de laatste bijeenkomst om en nabij even vaak de stappen herkenden. Wat in deze kijkwijzer niet naar voren komt is de zelfstandigheid van de herkenning. Tijdens de 4^{de} en 5^{de} bijeenkomst konden de focusgroepsleden beter zelf aangeven welke stemmen ze herkenden en welke stappen ze door liepen. De focusgroepsleden zaten in de tweede en derde bijeenkomst in instructie en inoefenen (Marzano, 2012). In de 4^{de} en 5^{de} bijeenkomst konden twee leden de U zelf herkennen en benoemen. Ze zijn nu aan het inoefenen en groeien van onbewust naar bewust bekwaam. De andere twee focusgroepsleden zijn zelfstandig aan het verwerken. Het herkennen van de stemmen is echter moeilijker. Hierin zijn 4 focusgroepsleden in de fase inoefenen. Een focusgroepslid kan ze zelf benoemen nadat ze een stem heeft herkend, ze is zelfstandig aan het werken en heeft 80% van de tijd de juiste stem herkend.

De cirkelvormige opstelling van het meubilair werd in de eerste twee focusgroepen niet als prettig ervaren. De reden voor het dicht bij elkaar zitten was de video opname. Toen de coach dit wijzigde naar een tafel met stoelen, was men positief gestemd over de opstelling.

Een focusgroeplid vroeg na de eerste bijeenkomst om een kort verslag, zodat ze terug kon kijken en zo meer uit het proces kon halen. Alle leden ondersteunden deze tip en zo hebben ze zelf aangegeven op welke wijze de onderzoeker nog meer ondersteunend kon zijn aan de inhoud van het onderzoek.

Het inzetten van de schaalvragen is subjectief en kan sociaal wenselijke antwoorden opleveren. De stappen die de focusgroepleden hebben gemaakt zouden nog meer in kleine stappen uitgesplitst kunnen worden om zo de betrouwbaarheid van de getallen op de schaalvraag te vergroten. De leden in deze focusgroep konden wel aangeven waarom ze gegroeid waren en waar ze nu aan gaan werken, waardoor de gegeven cijfers betrouwbaar zijn.

Overdenkingen voor de beroepsgroep

Dit onderzoek is van waarde voor de gehele beroepsgroep, al is het onderzoek context gebonden. De lerende organisatie is een complexe situatie waar vele variabelen een rol spelen (Geisen, 2011). Om ervoor te zorgen dat mensen goed in contact staan met zichzelf, elkaar en de omgeving is er een klimaat nodig waarbinnen je je gewaardeerd en veilig voelt. Hoe beter je je voelt, hoe meer er ruimte is voor een growth mindset. Mijn inziens zijn de 6 geheimen van leiderschap (Fullan, 2008) te weten: houden van je werknemers; cohesie; ontwikkeling van medewerkers; betekenisvol leren; transparantie en de lerende organisatie, in alle organisaties toepasbaar. Wanneer de organisatie ondersteuning nodig heeft, omdat er een spanningsveld ontstaat tussen of binnen een van de genoemde dimensies, raakt de combinatie oplossingsgericht denken en de theorie U op alle zes de gebieden. De manier van benaderen zorgt ervoor dat mensen met elkaar in contact zijn en samen nadenken over de organisatie en deze voorop plaatsen waarbij ze zich ook individueel ontwikkelen. Op deze manier is er een gemeenschappelijk doel en gaan we uit van wat de medewerkers kunnen en ontwikkelt men zich binnen een betekenisvolle omgeving. Een gezamenlijke manier van communicatie en omgaan met missie en visie bepalen zorgt voor een transparante en tevens duidelijke organisatie.

Aanbevelingen op schoolniveau

Geadviseerd wordt om tijdens de teaminterventie met de uitslagen van dit onderzoek alle teamleden te informeren en te inspireren. De onderzoeker niet alleen laten presenteren, juist samen met de focusgroepleden. Samen hebben ze een proces beleefd en samen nodigt de focusgroep de andere respondenten uit om met hen mee te doen.

Geadviseerd wordt om de focusgroep voort te zetten in de huidige formatie in een minder hoge frequentie. Wanneer mensen zich bij de huidige formatie willen voegen zijn ze meer dan welkom. De coach wordt geadviseerd tijdens deze bijeenkomsten de gespreksleider te blijven om zo een helikopterview te hebben en de basisvoorwaarden van een focusgroep te waarborgen. Ook een ander teamlid kan gespreksleider/coach zijn.

Tijdens de teamvergadering wordt geadviseerd de theorie U in te gaan zetten. Tijdens de vergaderingen wordt vaak in actie-reactie gereageerd en zouden de stappen van de U de manier zijn om tot elkaar te komen. Het visueel maken van het stappenplan van de theorie U van de growth mindset, het stappenplan van de fixed mindset en de stemmen werkt hierin ondersteunend, zie hoofdstuk 2. De focusgroepleden zouden de coach krachtig kunnen ondersteunen en hierdoor mede eigenaar worden van het proces. Dit zorgt voor eigen groei en groei voor het gehele proces. Het doel is elkaar aan kunnen spreken, waarbij de goede intentie gezien wordt en het team samenwerkt vanuit wederzijds begrip om zo te komen tot een gemeenschappelijke deler/werkwijze.

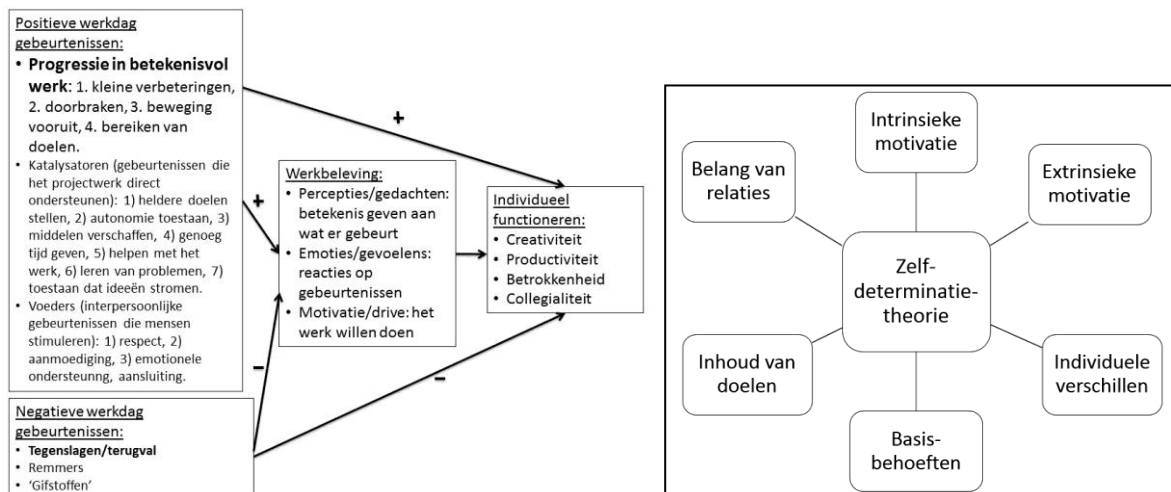
Nauw verbonden aan dit stappenplan is het oplossingsgerichte gedachtegoed. De coach zal hierin een belangrijke rol spelen. Wanneer er teamleden zijn die hierin interesse tonen kan het oplossingsgericht denken en coachen uitgebreid worden. Maar je kunt dit proces alleen inzetten als er vraag naar is en dan enkel bij mensen die dit zelf willen. Wanneer de basishouding van oplossingsgericht werken niet passend is bij iemand zal het geen kans van slagen hebben.

Hoofdstuk 6: Kritische reflectie

Er zijn andere manieren om naar een growth mindset te groeien. Bijvoorbeeld in de vorm van de ijsberg van McClelland (Streng, 2016); het drieslag-model van Lingsma & Scholten ([IM-Academy], 2016) en het ui-model (Korthagen & Vasalos, 2007). Deze zijn allen gericht op goede communicatie en ontdekken waar gedrag bij jezelf en een ander vandaan komt. De theorie U voegt toe hoe verschillende denkwijzen bij elkaar kunnen komen om tot een gedeelde visie te komen en meer. Bij name te noemen: belemmerende stemmen, niveaus van luisteren, manier van kijken. Deze theorie kan de complexiteit van de mens en de organisatie omvatten.

Het oplossingsgericht coachen is een uitgangspunt dat voortkomt uit de positieve psychologie. (Bannink, 2010). Zoals bij iedere stroming is er ook kritiek op de oplossingsgerichte stroming. Vooral de stroming progressiegericht kijken is kritisch over het gebrek aan kritisch denken en het door kunnen slaan in het positieve (Visser, 2013).

Oplossingsgericht werken ligt ten grondslag aan progressiegericht kijken (Visser, 2016). Het gaat om verbetering, groei en ontwikkeling. Er wordt uitgegaan van de growth mindset (Dweck, 2011), de zelfdeterminatietheorie van Ed Deci en Richard Ryan (Visser, 2014) en over het progressieprincipe van Teresa Amabile en Steven Kramer. (Visser, 2012)



Bron: (Visser, 2012)

Bron: (Visser, 2014).

Er worden andere termen gebruikt en er zijn nieuwe modellen ontwikkelend gebaseerd op wetenschappelijke psychologie en interviews met mensen in de praktijk die oplossingsgericht werken en progressief werken. Het is interessant om te onderzoeken of de vernieuwing die progressief werken worden genoemd meer passend zijn bij de missie/visie en de eigen coachstijl alvorens te starten aan een soortgelijk onderzoek.

Bibliografie

- Bannink, F. (2010). *Oplossingsgericht leidinggeven-101 tips voor optimaal samenwerken*. Amsterdam: Pearson Assessment and Information B.V.
- Bommerez, J., & Zijtveldt, van, J. (2011, september). Flow en de kunst van zaken doen. Ovenveen: Uitgeverij nieuwe dimensies.
- Cauffman, L., & Dijk, D. (2010). To care and not to care.
- Cauffman, L., & Dijk, D. v. (2006). www.oplossingsgerichtwerkeninhetonderwijs.nl. Opgeroepen op 9 30, 2016, van Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs:.
- Cauffman, L., & Dijk, D. v. (2006). www.oplossingsgerichtwerkeninhetonderwijs.nl. Opgeroepen op 9 30, 2016, van Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs:.
- Change-management-consultant.com. (2015). *Change-management-consultant.com*. Opgeroepen op 1 15, 2017, van <http://www.change-management-consultant.com/john-kotter.html>
- Cornelissen, F. (2013). De dilemma's van de leerkracht. Van twaalf tot achttien. pp. 10-12.
- Covey, S. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. New York: Business Contact.
- Dweck, C. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. Uitgeverij S.W.P. B.V.
- Ernst, A. v. (2006). Als je doet wat je deed, krijg je wat je had. *BVE Magazine*, 12-13.
- Fullan, M. (2008). *The six secrets of change*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Geisen, G. (2011). *De kunst van het Denken*. Guttecoven: Drukkerij Andi Druk.
- Heyningen, M. van. (2017, 01 05). <http://www.siendo.info/wat-je-aandacht-geeft-dat-groeit/>. Opgeroepen op 2 7, 2017, van <http://www.siendo.info/wat-je-aandacht-geeft-dat-groeit/>
- Human Synergistics International . (2016). *Organisatie Cultuur InventarisatieTM*. The Hague-Netherlands: human synergistics - doedijns.
- Labrujere, T. (2017). <https://debaak.nl/inspiratie/artikelen/2017/theorie-u-methodiek-om-beter-je-koers-te-bepalen-als-leider/>. Opgeroepen op 10 11, 2017, van www.debaak.nl: Theo Labrujere
- Lange, de, R., Schuman, H., & Montessori, N. M. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant-uitgevers.
- Le Fevere de Ten Hove, M. (1996). Le pays ou la résistance n'existe Presque plus. *Thérapie Familiales*, 351-357.
- Leuvenink, M. (2018). *LinkendIn*. Opgeroepen op 1 7, 2017, van https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiy5sqm8s_YAhXDJVAKHa86BhMQjRwIBw&url=https%3A%2F%2Fnl.linkedin.com%2Fin%2Fmartijn-leuvenink-2266039&psig=AOvVaw1p0nv7hVPVRLa2FIHiaakV&ust=1515759495972921

- LinkedIn Corporation . (2013, september 6). *www.slideshare.net*. Opgeroepen op december 20, 2017, van LinkendIn:
https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwjZ_OKw7c_YAhUObIAKHbGkAs8QjRwIBw&url=https%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2Fcvossh%2Fkindren-jongeren-en-gezinnen-alq-balansoplossingsgericht-werken&psig=AOvVaw2FKLf4XGBAXxj2wOuc9XiY&
- Ludeke, W. (2013, januari). Referentiekader passend onderwijs. Utrecht.
- Marzano, R. (2012). *Wat werkt op school. Elf factoren die tot betere leeropbrengsten leiden (beknopte uitgave)*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.
- McKeel, J. (2012). What works in solution-focused brief therapy. *A handbook of evidence-based practice*, 130-143.
- Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? *holland/belgium management review*, 8-14.
- Pameijer, N., Beukering, T., & Lange, S. (2009). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam; Samen met collega's, leerlingen en ouders aan de slag*. Den Haag/Leuven: Acco.
- RMO. (2013, mei). Spoorboekje transitie jeugdzorg. BMC.
- Romano, M. (2006). 'Bumpy Moments' in teaching: Reflections from practicing teachers. *Teaching and teaching education*, 973-985.
- Scharmer. (2009). *Theorie U. Leiden vanuit de toekomst die zich aandient. De sociale technologie van presencing*. Zeist: Christofoor.
- Scharmer. (2013). Opgeroepen op 12 20, 2017, van <http://www.theoryuplein.nl/theory-u/>:
<http://www.theoryuplein.nl/theory-u/>
- Schrijvers, J. (2002). *Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren*. Marktschellenberg/Schagen: Scriptum.
- Senge, P. (1990). *The fifth disciplin*. New York: Routledge.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2011). Teachers' critical incidents: Ethical dilemmas in teaching practice. *Teaching and Teacher Education*, 648-656.
- Shazer de, S., & Berg, K. (1997, 01 27). What works? Remarks on research aspect of solution-focused brief therapy. *Journal of Family Therapy*, pp. 121-124.
- SlidePlayer Inc. (2018). *SlidePayer*. Opgeroepen op 12 20, 2017, van
https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjqs_n77s_YAhUMEVAKHS0JBXAQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fslideplayer.nl%2Fslide%2F2085741%2F&psig=AOvVaw19O2BjFUHdRfMsnMx8NcSa&ust=1515758605478317
- Stevens, L. (1997). Overdenken en doen. Een pedagogische bijdrage aan adaptief onderwijs. *Procesmanagement Primair Onderwijs*.

- Streng, H. (2016). *Steng Dijkerman en Partners*. Opgeroepen op 10 17, 2017, van www.streng.nl: <https://www.streng.nl/ijsbergmodel-mccllland-kijk-onder-water/>
- Vermaas, J., & Pluijm, J. (2010, juli). Onderwijzorgprofielen. Penna onderwijsadviseurs.
- Visser, C. (2012, juli 1). <http://progressiegerichtwerken.nl/het-progressieprincipe/>. Opgeroepen op 2 17, 2018, van <http://progressiegerichtwerken.nl>.
- Visser, C. (2013, 10 2). <http://progressiegerichtwerken.nl/dogmatische-trekjes-aan-de-positieve-psychologie-en-oplossingsgericht-werken/> . Opgeroepen op 29 11, 2017, van <http://progressiegerichtwerken.nl>: <http://progressiegerichtwerken.nl/dogmatische-trekjes-aan-de-positieve-psychologie-en-oplossingsgericht-werken/>
- Visser, C. (2014, september 3). Opgeroepen op 2 2018, 17, van <http://progressiegerichtwerken.nl>: <http://progressiegerichtwerken.nl/zes-hoofdonderwerpen-binnen-de-zelfdeterminatietheorie/>
- Visser, C. (2016). *Progressiegericht werken*. Driebergen: JustInTimebooks.
- Vries de, H. (2018). Opgeroepen op 1 2018, 7, van www.schoolpraktijk.nl: <http://schoolpraktijk.nl/aanbod-en-expertise/de-schoolpraktijk-van-theory-u>
- Vries, P. d. (2010). *Handboek ouders in de school*. Amersfoort: CPS.
- Yeager, D., & Dweck, C. (2012). Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational Psychologist*, 302-314.
- Zoontjes, P. (2014, December). Scholen, doe er wat aan! *MR Magazine*, 20-21.

Bijlage 1: Logboek

Logboek is uit dit schrijven verwijderd in verband met de privacy

Bijlage 2. Kijkwijzer: Oplossingsgericht begeleiden aan de hand van de zevenstappendans

Vraag:	Bijeenkomst 1	Bijeenkomst 2 (1uur)	Bijeenkomst 3	Bijeenkomst 4	Bijeenkomst 5	Totaal
Ik maak gebruik van oplossingsgerichte vragen: In aantal:	8	10	7	2	25	
Ik maak gebruik van inspanningsgerichte feedback In aantal:	4	8	5	9	9	
Ik kijk toekomstgericht: In aantal:	5	7	7	4	4	
Ik maak contact met de leerkracht Hoeveel procent van de tijd?	100%	100%	100%	100%	100%	
Ik verhelder de context:	6	10	8	8	9	
Ik stel doelen In aantal:	6	9	4	4	4	
Ik geef complimenten: In aantal:	8	17	12	11	17	
Ik kijk naar krachtbronnen: In aantal:	8	9	6	7	15	

Bijlage 3. Kijkwijzer: Oplossingsgerichte interventies collega's de hand van de zevenstappendans

Vraag	Bijeenkomst 1	Bijeenkomst 2 (1 uur)	Bijeenkomst 3	Bijeenkomst 4	Bijeenkomst 5	Totaal
Collega's denken in kansen/oplossingen	10	9	13	16	21	
Collega's denken in belemmeringen	7	7	6	10	7	
Collega's stellen een oplossingsgerichte vraag aan elkaar	0	3	4	0	4	
Collega's geven elkaar een compliment	9	4	8	4	10	
Collega's maken contact met elkaar	100%	90% L2 is niet helemaal afwezig en benoemt het ook als 'ik heb heel moe'.	100%	100%	100%	
Collega's stellen zichzelf een doel	5	5	3	7	4	
Collega's luisteren, stellen vragen en vragen door	4	8	17	4	5	
Collega's denken toekomstgericht	3	6	4	6	6	
Collega's maken een plan	2	5	4	4	4	
Collega's evalueren gedane zaken	5	10	13	10	7	

Bijlage 4. Kijkwijzer: Begeleiden van stappenplan theorie U

Vraag	Bijeenkomst 1	Bijeenkomst 2 (1 uur)	Bijeenkomst 3	Bijeenkomst 4	Bijeenkomst 5
Ik volg de stappen	n.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd
Ik herken de stem van het oordeel	0	7	8	4	5
Ik herken de stem van het cynisme	0	6	5	2	7
Ik herken de stem van de angst	0	4	6	3	7
Ik geef ruimte aan alle invalshoeken	n.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Dit doe ik de gehele les	Dit doe ik de gehele les	Dit doe ik de gehele les
Ik herken oude patronen (downloaden/ uitvoeren)	n.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd
Ik herken het nieuwe richten	n.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd
Ik herken de drijfveren.	1	1	5	6	9
Ik herken de visie en intentie uitkristalliseren	N.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd
Ik laat het plan ontstaan Prototype bouwen	n.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd
Uitvoeren	n.v.t.	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd	Ik herken de stappen de gehele tijd

Bijlage 5. Kijkwijzer: Herkennen van stappenplan theorie U door focusgroepsleden

Vraag	Bijeenkomst 1	Bijeenkomst 2 (1 uur)	Bijeenkomst 3	Bijeenkomst 4	Bijeenkomst 5
Collega's volgen de stappen	n.v.t.	5	8	4	4
Collega's herkennen de stem van het oordeel	n.v.t.	2	7	0	3
Collega's herkennen de stem van het cynisme	0	2	5	1	4
Collega's herkennen de stem van de angst	n.v.t.	5	5	2	6
Collega's geven ruimte aan alle invalshoeken	n.v.t.	7	9	4	8 2 keer niet!
Collega's herkennen oude patronen (downloaden/ uitvoeren)	n.v.t.	6	7	5	5
Collega's herkennen het opnieuw kijken	n.v.t.	6	6	7	4
Collega's herkennen het nieuwe richten	n.v.t.	7	9	4	5
Collega's herkennen de drijfveren.	n.v.t.	1	7	6	5
Collega's herkennen de visie en intentie uitkristalliseren	n.v.t.	8	4	4	5
Collega's laten het plan ontstaan Prototype bouwen	n.v.t.	5	6	4	5
Uitvoeren	n.v.t.	5	6	4	5

Bijlage 6 Tijdspad onderzoek

Tijdspad	Data
September 2017	Teambreed onderzoeksvoorstel bespreken.
Eerste bijeenkomst 6 december 2017	Video-opname 0-meting Interview Feedback aan coach Kijkwijzers invullen Logboek invullen
Tweede bijeenkomst 9 januari 2018	Video-opname Informatie overdracht oplossingsgerichte gedachtengoed en Stappenplan Theorie U Interview Feedback aan coach Kijkwijzers invullen Logboek invullen
Derde bijeenkomst 17 januari 2018	Video-opname Interview Feedback aan coach Kijkwijzers invullen Logboek invullen
Vierde bijeenkomst Focusgroep 25 januari 2018	Video-opname Interview Feedback aan coach Kijkwijzers invullen Logboek invullen
Vijfde bijeenkomst focusgroep 6 februari 2018	Video-opname Interview Feedback aan coach Kijkwijzers invullen Logboek invullen Feedback door werkplekbegeleider Eind-meting
Onderzoek presenteren aan het hele team mei 2018	Onderzoeksresultaten presenteren Aanbevelingen doen.