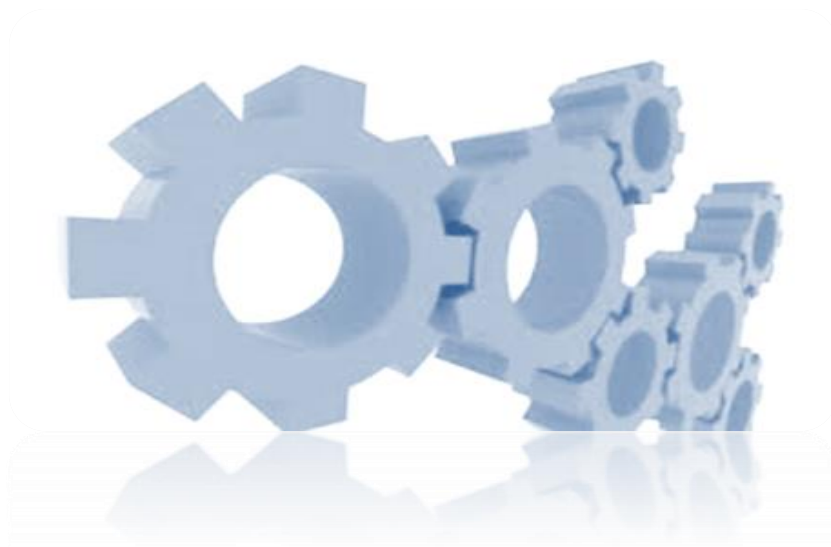


Team ontwikkeling!

Praktijkgericht onderzoek

'Most people see what is, and never see what can be.' (Albert Einstein, 1879 - 1955)



Student : H.E.S.I. The
Studentnr. : 2182278
Opleiding : Master Educational Needs
Begeleider : De heer N.J.A.M. Kuper

Mei 2018

Inhoud

0. Samenvatting	4
1. Probleemanalyse.....	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Probleemanalyse	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.4 Doelstelling.....	8
2. Theoretisch kader en onderzoeksvraag	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Zelfsturende teams	9
2.3 Leiderschap/leiderschapsstijl	13
2.4 Begeleiding	15
2.5 Onderzoeksvraag.....	16
3. Onderzoeksstrategie en methoden	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Onderzoeksstrategie	17
3.3 Onderzoeksparadigma.....	17
3.4 Respondenten	17
3.5 Onderzoeksmethoden	18
3.6 Triangulatie/validiteit/betrouwbaarheid	20
3.7 Ethische aspecten.....	21
4. Data-analyse en resultaten.....	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Interview	23
4.3 Focusgroep	26
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Conclusie deelvragen.....	28
5.3 Conclusie onderzoeksvraag	30
5.4 Discussie	31
5.5 Aanbevelingen.....	32
5.6 Reflectie.....	33
6. Literatuur.....	34
7. Bijlagen	35

7.1 Samenstelling en kenmerken van het team beveiligder.	36
7.2 Teamdiagnose.....	37
7.3 Kenmerken per fase.	39
7.4 Interview, verslagen.....	40
7.5 Interview, uitkomsten naar deelvraag en ontwikkeldimensie	55
7.6 Focusgroep, verslag	57
7.7 Focusgroep, verbeter suggesties	59

0. Samenvatting

Dit onderzoek is gericht op de wijze waarop een onderwijsteam begeleid kan worden bij de ontwikkeling van een groep losse individuen naar een goed functionerend (zelfsturend) team. Hierbij wordt gekeken naar de ondersteuning die het team daarbij nodig heeft, wat het team zelf kan doen om tot verdere ontwikkeling te komen en hoe de invulling van de rol van teamcoördinator bijdraagt aan de ontwikkeling naar meer zelfsturing van het team.

Na een uitvoerige literatuurstudie is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

‘Op welke wijze kan ik, als teamcoördinator, het team tot verdere ontwikkeling laten komen ten aanzien van zelfsturing.’

Het onderzoek is een actieonderzoek (De Lange et al, 2010), gericht op het, als professionals tot stand brengen, van verbetering of vernieuwing in de eigen beroepspraktijk. Uitgaande van de probleemstelling, die vertaald is in de onderzoeksvraag, zijn op basis van het onderzoek aanbevelingen gedaan.

Om tot beantwoording te komen van de onderzoeksvraag is data verzameld door middel van literatuuronderzoek, semi-gestructureerde interviews, afgenomen bij alle teamleden, en interviews met een focusgroep, ook bestaande uit alle teamleden.

Het onderzoek is gebaseerd op de theorie over zelfsturende teams van Kommers en Dresen (2010), aangevuld met de theorie over de begeleiding van teams naar meer zelfsturing door Lingsma (2012) en teamontwikkeling door Tuckman (in Bonebright, 2010). Kommers en Dresen onderscheiden vier ontwikkeldimensies waarop een team zich ontwikkelt naar meer zelfsturing. Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat op alle vier ontwikkeldimensies aanbevelingen gedaan kunnen worden richting het team, de teamcoördinator en de directie. Wat uit de interviews en focusgroep naar voren komt is dat op veel vlakken behoefte is aan duidelijkheid. Voor zover het zaken betreffen die door het team zelf opgepakt kunnen worden is reeds een eerste aanzet daartoe gegeven. Met betrekking tot de begeleiding door de teamcoördinator is de uitkomst dat, op basis van de situationeel leiderschapstheorie van Hersey (2002), een meer op de fase van teamontwikkeling, afgestemde begeleidingsstijl gewenst is.

De aanbevelingen die in § 5.5 zijn gedaan, betreffen alleen de behoeften, die het team aangeeft te hebben, om tot verdere ontwikkeling te komen, die zij niet zelf in kunnen vullen. De aanbevelingen zijn gericht op versterking van het fundament waarop verdere ontwikkeling van het team naar meer zelfsturing kan plaatsvinden.

1. Probleemanalyse

1.1 Inleiding

De Academie Orde & Veiligheid (AOV) onderdeel van een regionaal opleidingscentrum (ROC) in Noordoost-Brabant maakt een proces van groei en professionalisering door. Leerlingen worden opgeleid voor een geüniformeerd beroep (defensie, handhaving toezicht - veiligheid en beveiliging). De opleidingen zijn op mbo-niveau 2 en 3.

De visie die richtinggevend is voor de activiteiten van de academie is als volgt verwoord: *“Wij zijn onderscheidend en herkenbaar. Wij werken direct samen met de verschillende bedrijfstakken om leerlingen uitstekend voor te bereiden op hun toekomstig beroep. Daartoe bieden gemotiveerde en vakdeskundige docenten en instructeurs dynamisch en innovatief onderwijs. Duidelijkheid, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zijn kernwaarden binnen onze afdeling”.*

De academie viert dit jaar haar eerste lustrum. Vijf jaar geleden begonnen met een paar enthousiaste leraren en ca. 160 leerlingen is het schooljaar 2017-2018 gestart met ruim 400 leerlingen, 28 leraren en 7 praktijkinstructeurs.

De groei van de academie heeft ook gevolgen gehad voor de inrichting van de organisatie. Uitgangspunt is een platte organisatie. Aan het hoofd van de AOV staat een directeur, er zijn vervolgens drie teams die elk verantwoordelijk zijn voor een opleiding.

Het team beveiliging is een zogeheten ‘zelfsturend team’ (Van Amelsvoort & Scholtes, 1997) waarbij de teamcoördinator, door de directie aangewezen, als *‘primus inter pares’*, (Kommers & Dresen, 2010) het directe aanspreekpunt is voor alle *stakeholders* zowel in-als extern. De teamcoördinator heeft als leraar een extra taak en verantwoordelijkheid; het coördineren van de door het team uit te voeren activiteiten, in lijn met de afdelingsdoelstellingen. De teamcoördinator heeft, formeel, niet meer bevoegdheden dan de overige teamleden. Functioneren van team en teamleden wordt beoordeeld door de directeur.

1.2 Probleemanalyse

De resultaten van de examens medio 2017 waren teleurstellend en bleven achter bij het landelijke gemiddelde. In een door mij geïnitieerde bijeenkomst, is samen met de directie, uitvoerig stilgestaan bij de behaalde resultaten en factoren die hierop van invloed zijn. Analyse van de situatie leerde dat dit deels te wijten was aan de samenstelling, omvang en het functioneren van het team, wisseling van vakleraren gedurende het schooljaar, het langdurig uitvallen van een leraar en het minder goed functioneren van een leraar. Daarnaast de betrokkenheid van leraren bij het team beveiliging, die een aanzienlijk deel van hun uren, onderwijs geven aan leerlingen van andere afdelingen.

Ook de opleiding beveiligers is gegroeid. De aanmeldingen voor de opleiding zijn in het schooljaar 2017-2018 zodanig dat met een extra klas gestart kan worden. Dit heeft tot gevolg dat er extra formatie beschikbaar is en dat het team van vaste leraren uitgebreid kan worden.

Het team Beveiligers bestaat nu uit acht personen. In het team zitten twee leraren en een praktijkinstructeur, die ook het voorgaande jaar deel uitmaakten van het team. De overige vijf personen, vier leraren en een leraar in opleiding, zijn nieuw in het team en/of bij de AOV. Daarnaast zijn er nog vijf leraren die ook lesgeven aan de leerlingen, geen deel uitmaken het team beveiligers, maar van een ander onderwijsteam.

Het team is qua samenstelling divers te noemen voor wat betreft leeftijd, onderwijservaring en dienstverband. De leeftijd varieert van 30 tot 63 jaar. Waarbij de gemiddelde leeftijd 47 jaar is. Vier van de acht teamleden hebben een vaste aanstelling, vier teamleden hebben een tijdelijke aanstelling. Het overgrote deel van de teamleden heeft meerdere jaren onderwijservaring, variërend van vier tot twintig jaar (zie bijlage 7.1).

Ingaand het schooljaar 2016-2017 heb ik de extra taak van teamcoördinator door de directie toebedeeld gekregen. Hiermee is tevens een formeel mandaat (Cauffman & van Dijk, 2011) verstrekt. Verwacht wordt dat ik een bijdrage lever aan kwaliteitsverbetering en verdere groei van de opleiding. Ik voel mij verantwoordelijk voor het succes van de leerling, als resultante van een goed functionerend team dat in lijn met de visie uitstekend onderwijs verzorgt. Aan de toenmalige teamleden heb ik alvorens de gewijzigde taakinvulling te aanvaarden gevraagd of dit ook hun instemming had. Dit werd unaniem bevestigend beantwoord, waarmee ook hun mandaat was verkregen.

De opdracht om de groei te bestendigen eventueel uit te bouwen en kwalitatief – excellent – onderwijs te bieden, maakt het urgent dat het ‘nieuwe’ team, dat bestaat uit, over het algemeen goedwillende, individuen zich ontwikkelt tot een echt team. Een groep individuen die ook als team functioneert. Het enkel bij elkaar zetten van acht (meer of minder) gekwalificeerde personen is geenszins een garantie dat zich hieruit een team vormt, dat op de meest efficiënte en effectieve wijze, de doelstellingen van de organisatie gaat realiseren.

1.3 Probleemstelling

Het team heeft aan het begin van het schooljaar als gezamenlijke ambitie geformuleerd: ‘gezamenlijk werken aan het succes van de leerling’. Tevens is besloten om bewust samen te gaan werken aan teamontwikkeling. Om de ambitie te kunnen realiseren is het voorwaardelijk dat het team goed functioneert. Om vast te stellen in welke fase van ontwikkeling het team zich bevindt, is vervolgens een meting uitgevoerd onder de teamleden. Hierbij is gebruik gemaakt van de vragenlijst teamdiagnose van Lingsma & Van der Meer (2008). Uit deze meting kwam naar

voren dat op vier van de zes dimensies (sociale cohesie, vertrouwen, feedback geven/vragen en rolverdeling) laag tot zeer laag wordt gescoord en op twee van de zes dimensies (psychologische vrijheid en open communicatie) redelijk (zie bijlage 7.2).

1.4 Doelstelling

In mijn rol als coördinator en als '*change agent*' wil ik onderzoeken welke stappen het team in dit transitieproces - van losse individuen naar een goed functionerend team dat een optimale teamprestatie levert – moet/kan zetten. Hoe ik als '*primus inter pares*' het team, gegeven de samenstelling en ontwikkeling, hier optimaal in kan begeleiden. Waarmee de ambitie: 'gezamenlijk werken aan het succes van de leerling' ook daadwerkelijk wordt vormgegeven.

2. Theoretisch kader en onderzoeksvraag

2.1 Inleiding

Centraal in dit onderzoek staat teamontwikkeling binnen het concept van een zelfsturend team. Hoe binnen deze context (bege-)leiding gegeven kan worden aan de ontwikkeling en wat de invloed is op de teamprestaties en daarmee het succes van de leerling. Literatuuronderzoek geeft verschillende inzichten en handreikingen.

2.2 Zelfsturende teams

Aansluitend bij Van Amelsvoort en Scholtes (1997, p. 11) definiëren Kommers en Dresen (2010, p. 9) een zelfsturend team als;

‘Een relatief vaste groep van leraren die een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor het totale onderwijsproces en voor een herkenbare groep leerlingen. Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang. Het team lost dagelijkse problemen zelf op, verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen.’

Om een bundeling van individuen tot een effectief samenwerkend, resultaatgericht team te laten ontwikkelen spelen factoren een rol die te maken hebben met het ontwerp van het team en factoren die betrekking hebben op de samenwerking in een team (Van Amelsvoort & Scholtes, 1997). Kommers en Dresen (2010) spreken van externe factoren die iets zeggen over de context waarbinnen het team tot ontwikkeling kan komen en interne factoren als dimensies van teamontwikkeling.

Hoewel dit onderzoek zich richt op teamontwikkeling en de begeleiding van deze ontwikkeling, zijn de externe factoren, de context waarbinnen het team opereert, van invloed op het functioneren en de ontwikkeling van het team. Deze factoren zijn van invloed op de systeemgrens. Waarbij de systeemgrens, de afbakening van de grenzen waarbinnen onderzoek plaatsvindt naar teamontwikkeling, afhankelijk van de beïnvloeding door deze externe factoren opgerekt wordt. De volgende factoren worden door Kommers en Dresen (2010, pp. 30 - 38) genoemd:

1. Het team heeft een gezamenlijke opdracht.
2. Het team heeft een daarbij passend compleet pakket en logisch samenhangend geheel aan (uitvoerende) taken.
3. Het team is niet te groot en heeft zo mogelijk een vaste samenstelling.
4. Het team beschikt over de regelmogelijkheden die nodig zijn om zelfstandig de verantwoordelijkheid waar te maken.
5. Het functioneren van het team wordt ondersteund en bewaakt door een teamleider of team van teamleiders.
6. Het beheers- en stuursysteem sluit aan op de teamverantwoordelijkheid.

Op basis van voorgaande kan gesteld worden, dat met betrekking tot de externe factoren, de afbakening van wat tot de verantwoordelijkheid van het team wordt

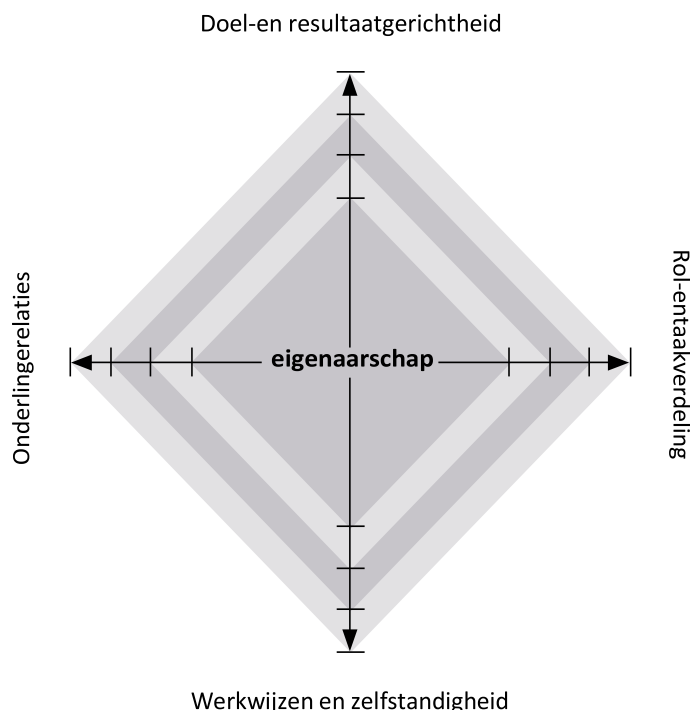
gerekend (factor 2), niet altijd duidelijk is. Het team ervaart onvoldoende regelmogelijkheden te hebben (factor 4) om zelfstandig de verantwoordelijkheid waar te maken, wat hier nauw verband mee houdt. Bij het bepalen van de systeemgrens wordt dit meegenomen.

Volgens Kommers en Dresen (2010) zijn vijf factoren van invloed op de effectiviteit van een team: 1. Gezamenlijk doel en resultaat, 2. Rol- en taakverdeling, 3. Afspraken over werkwijzen en procedures, 4. Onderlinge verhoudingen, omgaan met verschillen, 5. Organisatorische zelfstandigheid.

Kommers en Dresen (2010) onderscheiden vier ontwikkeldimensies voor een team:

1. Ontwikkeling van de gezamenlijke doel- en resultaatgerichtheid.
2. Ontwikkeling van een goede rol- en taakverdeling, waaronder ook een goede individuele taakvervulling.
3. Ontwikkeling van effectieve (en zelfstandige) werkwijzen en besluitvormingsprocedures.
4. Onderlinge relaties, omgaan met verschillen.

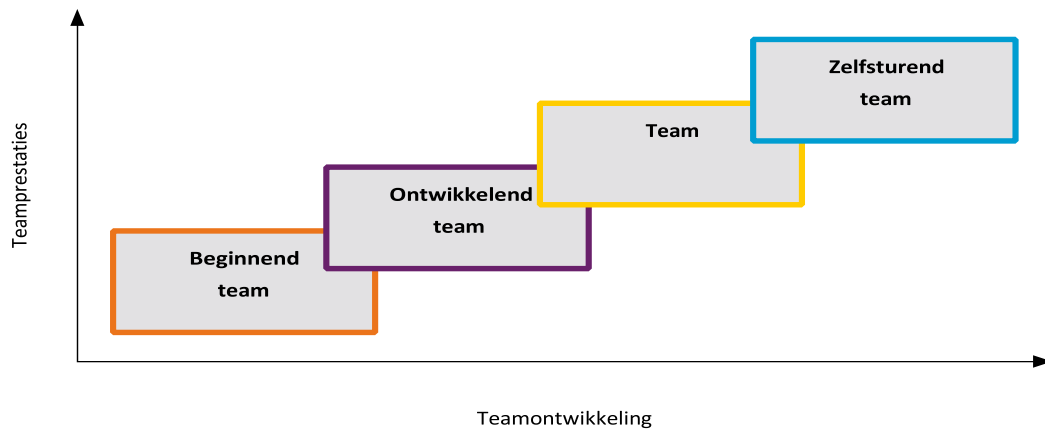
Teamontwikkeling kan weergegeven worden door middel van onderstaande figuur, waarbij de mate waarin de ontwikkeling op de dimensies toeneemt ook het eigenaarschap van het team voor de resultaten zal stijgen.



Figuur 1. Teamontwikkeling op vier dimensies, bron: Kommers en Dresen (2010, p. 43)

Op de vier onderscheiden ontwikkeldimensies is, gegeven het feit dat er met een vrijwel nieuw team is gestart, nog veel te ontwikkelen. Alle vier de ontwikkeldimensies worden derhalve in het onderzoek meegenomen.

Kommers en Dresen (2010) hebben een fasenmodel uitgewerkt voor de ontwikkeling van zelfsturende teams in het onderwijs, dat zijn basis vindt in het model van Van Amelsvoort en Scholtes (1997). Zie voor kenmerken per fase bijlage 7.3.



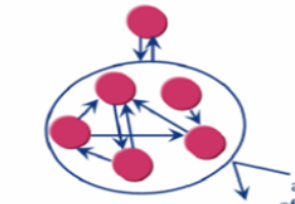
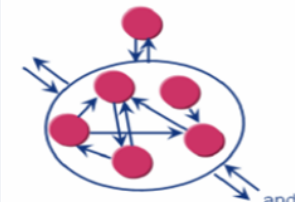
Figuur 2. Fasenmodel teamontwikkeling, bron: Kommers en Dresen (2010, p. 44)

Dit model sluit aan bij het model van Tuckman (in Bonebright, 2010) en Lingsma (2012). Tuckman's model of small group development (1965) onderscheidt vier stadia van groepsontwikkeling. Een vijfde stadium is hier later aan toegevoegd. Onderscheid wordt gemaakt tussen de volgende fases:

- 1. Forming; groepsleden zijn zoekend naar hun rol in het team en tasten af welk gedrag geaccepteerd wordt en wat niet. Weinig overeenstemming, doel is onduidelijk. Leiderschap: directief.
- 2. Storming; er ontstaat meer openheid en ruimte voor de groepsleden om de eigen persoonlijkheid te laten zien. Dit zal leiden tot conflicten. De wijze waarop deze conflicten worden opgelost is bepalend voor de ontwikkeling van de groep naar de volgende fase of terugval naar de vorige fase. Toenemend inzicht in (gezamenlijk) doel. Leiderschap: coachend.
- 3. Norming; in deze fase ontwikkelt de groepscohesie. Groepsleden accepteren elkaar met hun sterke en minder sterke kanten. Rollen, normen en verantwoordelijkheden zijn vastgesteld en bepalen de identiteit van de groep. Taakconflicten worden vermeden om de eenheid in de groep te bewaren. Leiderschap: faciliterend.
- 4. Performing; de teamrollen zijn flexibel en functioneel, de groepsenergie is gericht op het uitvoeren van de taak. Teamdoelen zijn duidelijk. Het team gaat presteren. Leiderschap: delegeren.
- 5. Adjourning; de groep gaat uiteen omdat taken zijn volbracht of wijzigt van samenstelling. Dit laatste zal tot gevolg hebben dat de groep de fasen opnieuw zal doorlopen.

Lingsma (2012, p. 91) ziet teams als organismen die verschillende stadia van ontwikkeling doormaken. De groepen in de eerste twee fasen (M1 en M2) worden als junior groep gekwalificeerd en als fase 3 en 4 zijn bereikt (M3 en M4) seniorgroep

(team). In de eerste twee fasen wordt geen verantwoordelijkheid genomen voor de eigen interactie en de effecten ervan. In de laatste twee fasen stellen de groepsleden zich verantwoordelijk op voor hun bijdrage. Bij de junior en ook bij de senior groep is een beginnend en een gevorderd niveau te onderscheiden. Een verbinding wordt gemaakt met de theorie 'Situationeel Leiderschap' van Hersey (2002) waarbij de mate van afstemming afhankelijk is van de mate van (taak)volwassenheid (*Maturity*) van de medewerker/groep (zie § 2.3). Onder taakvolwassenheid wordt verstaan bekwaamheid en bereidheid. Dit sluit aan bij Van Amelsvoort en Scholtes (1997, pp. 69 - 75).

M1 Groep 	Kenmerken: - Losse individuen - Geen hechting, weinig emotionele binding - Afhankelijkheid van de leider	Gedrag: - Luisteren niet - Men schiet snel in de slachtofferrol - Komen afspraken niet na - Leggen de schuld bij de ander
M2 Groep 	Kenmerken: - Subgroepjes ontstaan vanzelf - Kunnen wel, en niet - Willen wel, en niet	Gedrag: - Vormen subgroepjes - Beconcurreren elkaar onderling - Wijzen naar elkaar, beschuldigen elkaar - Leren elkaar feedback te geven (UBAA, uitspreken, bespreken, aanspreken, afspreken)
M3 Team 	Kenmerken: - Wij, de leukste - Wij, de beste - Willen wel, en kunnen wel en niet - Teamgericht	Gedrag: - Geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback (UBAA) - Nieuweling moet zich bewijzen - Zetten zich af tegen andere afdelingen - Is trots op het team - Zijn erg blij met zichzelf - Denken en handelen pro-actief - Zijn ontwikkelingsgericht in plaats van beoordelingsgericht
M4 Team 	Kenmerken: - Relatie met de omgeving - Organisatiegericht - Beïnvloeding door buiten - Staan open voor nieuwkomers	Gedrag: - Blijven openstaan voor verbeteringen - Werken teamoverstijgend - Realiseren samen uitdagende doelen in functie van het geheel - Gaan strategisch om met verwachtingen - In dienst van de organisatie

Figuur 3. Fasen teamontwikkeling Lingsma (2012), bron: <https://petersnijders.info/organisatiecultuur>

Kommers en Dresen (2010) relativeren de waarde van de verschillende fase-modellen omdat er weinig bewijs is dat de verschillende fasen ook daadwerkelijk lineair doorlopen worden. Wel zien zij de '*waarde ervan als instrument om een diagnose te stellen en interventies af te leiden die teams verder kunnen helpen*' (p. 43). Het zou geschikt kunnen zijn als basis van waaruit een team zelf zijn ontwikkeling ter hand kan nemen.

In de verschillende beschreven modellen (Kommers en Dresen, 2010, Tuckman in Bonebright, 2010, Lingsma, 2012) valt het team, op basis van zichtbaar teamgedrag, in te delen in de eerste twee fasen van teamontwikkeling. Bij Kommers en Dresen (2010) gekenschetst als: beginnend en deels ontwikkelend, bij Tuckman (in

Bonebright, 2010) als: forming en storming en bij Lingsma (2012) als: M1 en M2; juniorgroep. Om het team effectief te kunnen begeleiden zijn door Kommers en Dresen (2010) en Lingsma (2012) fase-specifieke aanbevelingen gedaan, gericht op ontwikkeling naar een volgende fase (norming, M3). In § 2.4 zijn deze weergegeven.

2.3 Leiderschap/leiderschapsstijl

‘Leidinggeven is het beïnvloeden van het gedrag van teamleden en de ontwikkeling van het team, zodanig dat het team effectief is’ (Kommers & Dresen, 2010, p. 67).

Verschillende niveaus waarop sturing en procesregeling plaatsvindt worden onderscheiden (Van Amelsvoort & Scholtes, 1997, Kommers & Dresen, 2010), op operationeel-, tactisch- en strategisch niveau. Het eerste, operationeel, niveau gaat om de regeltaken die betrekking hebben op het primaire (onderwijs)proces maar ook om de daaraan gerelateerde organisatie en ondersteuning van dit proces. De coördinatierol hiervan ligt in principe bij het team.

Het tweede niveau – het op middellange termijn verbeteren van condities voor het team om goed te kunnen functioneren en regeltaken die afgestemd moeten worden met de rest van de school of de omgeving – worden gezien als taken die bij de leidinggevende thuishoren. Doordat de leidinggevende functie buiten het team staat kan deze, in tegenstelling tot de operationele regeltaken, hierin een rol vervullen die van toegevoegde waarde is voor het team.

De leidinggevende geeft hierbij gestalte aan drie rollen:

1. Leider: het accent ligt op visie en voorbeeldrol.
2. Manager: het accent ligt op sturen van het team op resultaat, randvoorwaarden scheppen, problemen oplossen tussen teams.
3. Coach: gericht op het individu en gericht op teamontwikkeling.

Uit onderzoek van Kommers en Dresen (2010) blijkt dat in de praktijk op verschillende wijze invulling aan deze rollen wordt gegeven. 1. Een leidinggevende buiten het team (niet-meewerkend) met twee of meer teams, 2. Een leidinggevende buiten het team met één team, 3. Een leidinggevend in het team (*‘primus inter pares’*, teamleider) of coördinator met extra bevoegdheden, 4. Geen leidinggevende tussen teams en directie.

De invulling *‘primus inter pares’* blijkt redelijk populair (Kommers en Dresen, 2010). De *primus inter pares* moet wel voldoende natuurlijk leiderschap hebben. Twee niveaus van regelen en sturen worden hierin gecombineerd wat de volgende voordelen oplevert in vergelijking met de andere leiderschapsrollen:

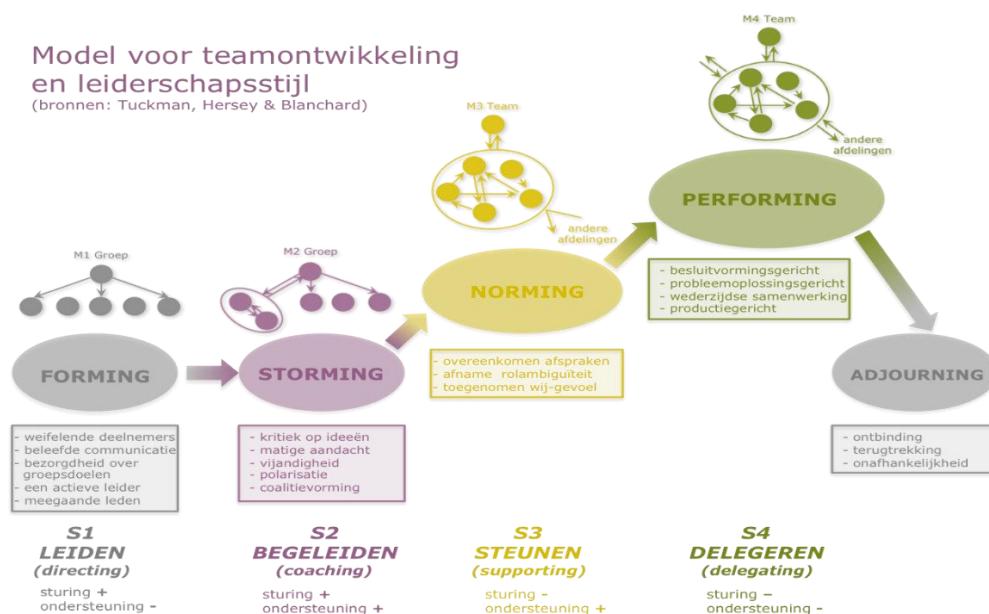
- Statusverschillen spelen minder, minder legitimiteitsvragen
- Duidelijkheid ten aanzien van de dagelijkse coördinatie

Als nadeel wordt gezien dat de drie rollen van de leidinggevende: leider, manager en coach van binnenuit het team niet makkelijk te vervullen zijn. Lingsma (2012, pp. 24 - 27) maakt eenzelfde onderscheid.

De stijl van leidinggeven is afhankelijk van wat Hersey (2002) in de situationeel leiderschapstheorie de taakvolwassenheid noemen. Zowel Tuckman (in Bonebright, 2010), Van Amelsvoort en Scholtes (1997) als Lingsma (2012) leggen een verband met deze theorie. Situationeel leiderschap vraagt van een leider diagnostische vaardigheden om het competentieniveau van een medewerker, voor een specifieke taak, in te kunnen schatten en vervolgens de daarop afgestemde juiste stijl van leidinggeven in te kunnen zetten. Hersey (2002) onderscheidt vier leiderschapsstijlen die, afhankelijk van het competentie niveau van de medewerker op een specifieke taak, veel of weinig sturing (taakgericht gedrag) in combinatie met veel of weinig ondersteuning (relatiegericht gedrag) laten zien. Lingsma (2012) heeft het hier over afstemming door de leidinggevende in de rol van (team)coach.

Als teamcoördinator, '*primus inter pares*', ben ik mij bewust van het belang, om aan alle drie door Kommers en Dresen (2010) beschreven rollen van leider, manager en coach, invulling te geven (circulair mandaat, Cauffman en Van Dijk, 2011). Tevens om mijn leiderschap vorm te geven passend bij de fase van teamontwikkeling (§ 2.2), afgestemd op de taakvolwassenheid van de persoon en de specifieke situatie (Hersey, 2002). In dit onderzoek zal nadrukkelijk de invulling van mijn rol als coördinator tegen het licht worden gehouden.

In onderstaande figuur is het model voor teamontwikkeling van Tuckman (in Bonebright, 2010) en van Lingsma (2012) aan elkaar gekoppeld en tevens aan het situationeel leiderschapsmodel van Hersey (2002). Zoals voorgaand beschreven sluiten de eerste twee fasen aan bij de praktijksituatie die object van onderzoek is.



Figuur 4. Bron: www.logocom.nl/images/Model%20voor%20Teamontwikkeling%20en%20Leiderschapsstijlen.jpg

2.4 Begeleiding

Afhankelijk van de fase van teamontwikkeling waarin het team zich bevindt zal het accent bij de begeleiding van het team anders komen te liggen. Een nieuw geformeerd team zal zich qua ontwikkeling bevinden in fase 1 (forming) en mogelijk deels in fase 2 (storming) (Lingsma, 2012, Tuckman, in Bonebright, 2010, Van Amelsvoort & Scholtes, 1997, Kommers & Dresen, 2010). De volgende aanbevelingen voor de coaching van teams in deze fasen worden door Kommers en Dresen (2010) en Lingsma (2012) gedaan.

Fase 1/ M1 groep/ Forming

- Structuur en duidelijkheid geven over wat van het team verwacht wordt.
- Verspreiden van de visie en ontwikkelen van een gezamenlijk doel. Het gezamenlijk doel is richtinggevend voor de taakverdeling, werkwijzen en afspraken.
- Leren omgaan met feedback.
- Bespreken van patronen met de teamleden, begeleiden bij het vergroten van vakvolwassenheid, bevorderen van onderlinge interactie.
- Gewenst gedrag stimuleren, mensen aanspreken op ongewenst gedrag en op het nakomen van afspraken, hierin het goede voorbeeld geven.

Fase 2/ M2 groep/ Storming

- Stimuleren van onderlinge interactie; leren over de interactie door het bespreken van voorkomende patronen, zorgen dat anderen dan de dominante teamleden worden gehoord en hen helpen bij het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden.
- Het ontwikkelen van de professionele dialoog als gesprekvorm.
- Het stimuleren van het onderling geven van feedback.
- Werken aan het vergroten van het eigenaarschap van gehanteerde werkwijzen en procedures van het team (organiseren van het overleg, voorzitterschap, wijze van besluitvorming, et cetera), door de groep die zelf te laten bepalen.
- Mogelijkheden creëren om groepscompetenties te vertonen.

Vanuit deze interventies, waarvan de inzet situationeel bepaald wordt (Hersey, 2002) en de schaalvraag, als concreet communicatie-instrument wordt gehanteerd (De techniek van schaalvragen is een van de instrumenten van de oplossingsgerichte benadering. Het stellen van een schaalvraag impliceert dat verschil mogelijk is. *‘Schaalvragen meten niet, schaalvragen veranderen’* (Cauffman, 2010)), verwacht ik op effectieve wijze de teamontwikkeling te kunnen begeleiden richting een volgende fase; norming /M3 (zie voor kenmerken § 2.2 en § 2.3).

2.5 Onderzoeksvraag

Op basis van de theoretische verkenning en de in hoofdstuk 1 geformuleerde probleemstelling kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan ik, als teamcoördinator, het team tot verdere ontwikkeling laten komen ten aanzien van zelfsturing.

Deze vraag wordt opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen?
2. Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling?
3. Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?

3. Onderzoeksstrategie en methoden

3.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is te komen tot een goed functionerend zelfsturend team, met een navenante teamprestatie. Dit houdt in dat er verbetering, in het functioneren van het team, moet plaatsvinden. Dit proces van teamontwikkeling naar meer zelfsturing zal, onder begeleiding, door het team zelf gerealiseerd moeten worden. De Lange, Schuman & Montesano Montessori (2012, p. 52) verwoorden de uitgangspunten en doelstellingen van praktijkgericht onderzoek als: *'het verbeteren of vernieuwen van de beroepspraktijk; de emancipatie van de direct betrokkenen en de positie van die betrokkenen binnen die beroepspraktijk'*. De Vlaming (2011, p. 19) geeft aan dat een oplossingsgerichte aanpak hierbij aansluit omdat bij een oplossingsgerichte aanpak betrokkenen zelf aan de slag gaan met hun doelen en ambities; en hun beleving van de werkelijkheid.

3.2 Onderzoeksstrategie

De Lange et al (2012) noemen actieonderzoek als meest geschikte onderzoeksstrategie, om als professionals verbetering of vernieuwing tot stand te brengen in de eigen beroepspraktijk. Actieonderzoek als onderzoeksstrategie impliceert dat de teamleden zelf de onderzoek agenda bepalen en deze gebruiken als professionaliseringsstrategie waarmee het draagvlak voor verbetering en of verandering toeneemt en daardoor grotere kans van slagen heeft. Gedurende het onderzoek wordt een logboek bijgehouden.

3.3 Onderzoeksparadigma

Uitgaande van de doelstelling: het tot meer zelfsturing laten komen van het team, met andere woorden teamontwikkeling, ligt het voor de hand uit te gaan van het kritisch-emancipatorisch paradigma (De Lange et al, 2012). Er wordt immers kritisch gekeken naar de rol van alle betrokken teamleden en het effect daarvan op de ontwikkeling van het team. In het streven naar duurzame verandering is het onvermijdelijk dat ook 'onder de waterspiegel' (Spencer & Spencer, 1993 in De Lange et al, 2012) gekeken moet worden om de mentale modellen in beeld te krijgen. En door middel van kritische reflectie mogelijk tot (de gewenste) bijstelling van deze mentale modellen te komen.

3.4 Respondenten

Het gehele team wordt betrokken bij dit onderzoek. Het team bestaat uit acht personen, twee vrouwen en zes mannen. Zes teamleden hebben de functie van leraar, een is leraar in opleiding en een is praktijkinstructeur. De leeftijd varieert van 30 tot 63 jaar. Vier van de acht teamleden hebben een vaste aanstelling, de overige vier teamleden hebben een tijdelijke aanstelling. Het overgrote deel van de teamleden heeft meerdere jaren onderrichtservaring, variërend van vier tot twintig jaar. Dit team vormt het vaste onderrichtsteam dat verantwoordelijk is voor de opleiding Beveiliging (zie bijlage 7.1).

3.5 Onderzoeksmethoden

Het beantwoorden van de onderzoeksvragen (hoofdvraag en deelvragen) vraagt om praktijkgericht onderzoek. Het onderzoek bestaat uit de volgende activiteiten die per deelvraag zijn uitgewerkt.

Deelvraag 1:

Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen?

Onderzoeksinstrument	Type data	Respondenten	Tijdspad
Literatuuronderzoek	Kwalitatief	n.v.t.	201709 - 201805
Interview	Kwalitatief	Alle teamleden n=6	201803
Focusgroep	Kwalitatief	Alle teamleden n=7	201803 - 201804

Deelvraag 2:

Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling?

Onderzoeksinstrument	Type data	Respondenten	Tijdspad
Interview	Kwalitatief	Alle teamleden n=6	201803
Focusgroep	Kwalitatief	Alle teamleden n=7	201803 - 201804

Deelvraag 3:

Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?

Onderzoeksinstrument	Type data	Respondenten	Tijdspad
Literatuuronderzoek	Kwalitatief	n.v.t.	201709 – 201805
Interview	Kwalitatief	Alle teamleden n=6	201803
Focusgroep	Kwalitatief	Alle teamleden n=7	201803 - 201804

Literatuuronderzoek

Meer inzicht in de onderliggende factoren en mechanismen die van invloed zijn op de ontwikkeling van groepen binnen het concept van zelfsturende teams en de begeleiding van deze ontwikkeling, zal moeten leiden tot meer doelgerichte, effectieve interventies.

Daarnaast zal meer inzicht in de diverse begeleidingsstijlen van teams, in relatie tot de fase van teamontwikkeling, waarin het team zich bevindt, moeten leiden tot een meer afgestemde, effectieve begeleidingsstijl, waarmee de ontwikkeling naar een volgende fase wordt gestimuleerd.

Nadere verkenning van literatuur met betrekking tot teamontwikkeling, de effectieve begeleiding van deze ontwikkeling alsook meer specifiek, teamontwikkeling binnen het concept van zelfsturende teams, zal tot deze kennis moeten leiden (zie hoofdstuk 2).

Interview (semi-gestructureerd) N=6

Het semi-gestructureerde interview maakt het mogelijk, hetgeen gewenst is, om alle deelnemers actief deel te laten nemen aan het onderzoek. Zij ervaren dat ze gehoord worden en dat hun inbreng, mening en ervaring ertoe doet (Hart, 1992). Tevens biedt het de mogelijkheid om enig zicht te krijgen in hetgeen zich onder de ‘waterspiegel’ afspeelt (Spencer & Spencer, 1993 in De Lange et al, 2012). Het is een effectieve manier om inzichten te verkrijgen in *‘hoe individuen betekenis geven aan de wereld om hen heen en daarin tot handelen komen’* (May, 2001 in De Lange et al, 2012, p. 168).

De onderwerpen voor deze interviews zijn vastgesteld aan de hand van de geformuleerde deelvragen (§ 2.5). Hierbij is steeds verbinding gezocht met de vier team ontwikkeldimensies (Kommers en Dresen, 2010).

De teamleden hebben voorafgaand aan het interview een schriftelijke uitnodiging ontvangen. In deze uitnodiging is het doel en het onderwerp alsook tijdsduur en plaats van het interview aangegeven. Ieder interview is individueel afgenomen en voor elk interview is een uur uitgetrokken. Van ieder interview is een geluidsopname gemaakt.

De te bespreken *topics* zijn voorafgaand aan het interview, bij de uitnodiging, aan de geïnterviewde verstrekt en tijdens het interview, als kadrering, nogmaals toegelicht en zichtbaar op tafel gelegd. Aan het eind van elk interview is voor elke team ontwikkeldimensie, een schaalvraag (Cauffman en Van Dijk, 2011) gesteld.

Van elk interview is een schriftelijk verslag gemaakt (bijlage 7.4). Het schriftelijk verslag is aan de geïnterviewde voorgelegd ter verificatie.

Op basis van de kernbegrippen, de vier team ontwikkeldimensies (Kommers en Dresen, 2010) zijn de data geanalyseerd. De data zijn, vanuit de schriftelijke verslagen, per ontwikkeldimensie gegroepeerd. Vervolgens zijn de gegevens uitgesplitst naar hun relatie met de deelvragen. Tenslotte zijn de gegevens gecategoriseerd, waarbij de indeling afhankelijk is van het gegeven antwoord, volgens de methodiek vergelijkbaar met de ‘codeboom’ (De Lange et al, 2012, p. 209). De door middel van de schaalvraag verkregen scores zijn hierbij in beeld gebracht (bijlage 7.5).

De uitkomsten van de analyse zijn leidend bij de invulling het focusgroep gesprek.

Focusgroep

Hoewel het verkrijgen van kwalitatieve data in relatie tot de deelvragen het primaire doel is, zal door het focusgroep-gesprek te gebruiken als onderzoeksinstrument (volgens De Lange et al, 2012 gericht op: ideeën, gevoelens, opvattingen, attitude en beleving) ook een proces van groepsontwikkeling in gang worden gezet. Dit proces van groepsontwikkeling wordt gevoed, door gezamenlijk stil te staan bij de deelvragen en vervolgens op basis van de input uit de analyse van de interviews, in

dialogoog met elkaar te gaan. Groepsprocessen worden hierdoor zichtbaar en benoembaar (Tuckman in Bonebright, 2010, Lingsma 2012). Door deze interactie zouden nieuwe en betekenisvolle inzichten kunnen ontstaan (De Lange et al, 2012, p. 179). Een opbrengst van het focusgroep-gesprek is ook, dat de in te zetten interventies, die moeten leiden tot de gewenste ontwikkeling naar meer zelfsturing, bepaald kunnen worden.

Tijdens een bijeenkomst is de analyse van de interviews gepresenteerd aan de teamleden. De teamleden zijn vervolgens uitgenodigd om, per deelvraag, op de vier team ontwikkeldimensies aan te geven hoe zij, gegeven de score op de schaalvraag, tot een hogere score zouden kunnen komen. Op vier flipover vellen, waarop de vier team ontwikkeldimensies met hun score en ook de deelvragen zijn vermeld, hebben de teamleden hun ideeën kunnen aangeven. Vervolgens zijn de uitkomsten in de groep besproken.

In een vervolgbijeenkomst is de uitkomst van de eerste focusgroep gepresenteerd aan het team. Het team is uitgenodigd om samen de verbetersuggesties te prioriteren, uit te zetten in de tijd, te vertalen in concrete acties en toe te wijzen aan een of meerdere leden.

De vier team ontwikkeldimensies (Kommers en Dresen, 2010) hebben gefungeerd als kijkwijzer. Een collega (teamcoach, geen teamlid) heeft de verslaglegging verzorgd (samenvattingen en conclusies) en heeft tevens gefungeerd als *'critical friend'* bij de analyse van de focusgroep bijeenkomsten (Schuman, 2009 in De Lange et al, 2012). Samenvattingen en conclusies zijn aan de groep voorgelegd ter verificatie.

De verslagen van de bijeenkomsten zijn vervolgens samengevoegd tot één overzicht (bijlage 7.6), waarbij de data per ontwikkeldimensie zijn gegroepeerd. Vervolgens zijn de gegevens uitgesplitst naar hun relatie met de deelvragen.

De uitkomst van de focusgroep is een gezamenlijk actieplan om op de vier team ontwikkeldimensies te groeien.

3.6 Triangulatie/validiteit/betrouwbaarheid

Triangulatie

Volgens De Lange et al (2012) leidt, mits zorgvuldig en doelgericht toegepast, triangulatie tot een grotere nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek. Door verschillende onderzoeksinstrumenten in te zetten, literatuuronderzoek, het semi-gestructureerde interview en het focusgroep-gesprek is triangulatie geborgd. Elk onderzoeksinstrument richt zich specifiek op de deelvragen en daarmee op de onderzoeksvraag. Vanuit verschillende gezichtspunten worden deze vragen benaderd. Binnen het onderzoeksinstrument 'literatuuronderzoek' zijn verschillende bronnen geraadpleegd (zie hoofdstuk 2). Het interview richt zich op de deelvragen en de uitkomsten daarvan worden in het focusgroep-gesprek, dat ook gericht is op de deelvragen, ingebracht.

Validiteit

Bij de interne validiteit gaat het erom of de onderzoeksinstrumenten en -handelingen bijdragen tot het beantwoorden van de onderzoeksvragen en of de conclusies van het onderzoek, in relatie tot de gebruikte instrumenten, terecht worden getrokken (De Lange et al, 2012). De toegepaste onderzoeksinstrumenten zijn allen gericht op het beantwoorden van de deelvragen en daarmee de onderzoeksvraag. Na elk interview is een samenvatting van de data, gerelateerd aan de deelvragen, aan de geïnterviewde voorgelegd om te borgen dat het weergeeft wat is besproken. Bij het focusgroep-gesprek is ook een samenvatting van de data, gerelateerd aan de deelvragen, aan de groep voorgelegd om te borgen dat deze overeenstemmen. De respondenten worden in alle gevallen geïnformeerd over de uitkomsten, de data, die het onderzoeksinstrument oplevert en zij hebben de mogelijkheid om daar feedback op te geven.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wil zeggen dat een meetmethode bij herhaalde meting van hetzelfde verschijnsel ook telkens hetzelfde resultaat oplevert (Yin, 2003, Kumar, 1996 in De Lange et al 2012). Dit praktijkgerichte onderzoek, zal bij herhaling, bij een andere (vergelijkbare) groep respondenten, in een andere setting, niet tot eenzelfde uitkomst leiden. Hoewel de problematiek, de praktijksituatie, niet uniek zal zijn, is de praktijk en context waarbinnen deze problematiek zich afspeelt nooit identiek. Wel kan dit praktijkgerichte onderzoek, in opzet en uitvoering, in vergelijkbare situaties behulpzaam zijn bij het kiezen van een aanpak die werkt.

3.7 Ethische aspecten

Dit praktijkgericht onderzoek speelt zich af binnen het kritisch-emancipatorisch paradigma. De doelstelling is het team te begeleiden bij de ontwikkeling naar meer zelfsturing. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de direct betrokken teamleden. Volgens De Lange et al (2012) impliceert deze directe participatie dat er binnen de groep een dynamiek ontstaat waarbij de distributie van macht een rol speelt, tevens worden onderliggende waarden en normen van de deelnemers object van onderzoek en wederzijdse toetsing. Dit vraagt om zorgvuldig ethisch handelen. Dit is vormgegeven door:

- Te streven naar maximale transparantie door voorafgaand aan het onderzoek, alle betrokkenen te informeren over inhoud en doel van het onderzoek. De gelegenheid is geboden op het onderzoeksdoel en onderzoeksontwerp te reageren. Elke stap, elke interventie, in het onderzoek is vooraf aangekondigd en achteraf is feedback gevraagd. De rapportage over het onderzoek is vooraf aan de groep voor gelegd.
- Te streven naar maximale veiligheid, door de eigen rol als onderzoeksleider bespreekbaar te maken in de groep. Te garanderen dat wat binnen de groep plaatsvindt binnen de groep blijft. Dat door het onderzoek gegenereerde data geanonimiseerd worden en dat data en geluidsopnames na afronding van het onderzoek worden vernietigd. Ook is een collega gevraagd om als *'critical*

friend’ te fungeren. Deze ‘*critical friend*’, is betrokken bij zowel de voorbereiding, de uitvoering alsook de verslaglegging en rapportage van het onderzoek en alle onderdelen daarvan.

4. Data-analyse en resultaten

4.1 Inleiding

De in hoofdstuk 3 beschreven onderzoeksstrategie en -methoden hebben geleid tot de volgende, in dit hoofdstuk, beschreven data. Per onderzoeksmethode (interview en focusgroep) wordt uiteengezet hoe de analyse heeft plaatsgevonden en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

4.2 Interview

De teamleden hebben tijdens een studiemiddag een toelichting gekregen op het onderzoek en hen is gevraagd hieraan deel te nemen. Ook is aangekondigd welke onderzoeksmethoden hierbij gebruikt gaan worden. Alle teamleden hebben toegezegd mee te willen werken aan het onderzoek, uiteindelijk heeft een teamlid, vanwege langdurige afwezigheid, niet mee kunnen doen. In de agenda's van de teamleden is voor elk teamlid een uur ingepland om het interview te houden. Voorafgaand aan het interview is een mail gestuurd met daarin: de te bespreken onderwerpen, tijdstip en plaats. De interviews zijn vastgelegd met een voice recorder. Op basis van de voice-bestanden zijn verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn voorgelegd aan de geïnterviewde ter verificatie.

De goedgekeurde verslagen (bijlage 7.5) zijn geanalyseerd. De vier ontwikkeldimensies (Kommers en Dresen, 2010) hebben hierbij als kijkwijzer gefungeerd. De tekst van elk interview is per deelvraag geanalyseerd en gecategoriseerd op basis van de vier ontwikkeldimensies. Vervolgens is gezocht naar begrippen, deze begrippen zijn gegroepeerd en daar waar mogelijk samengevoegd. Tenslotte is gecontroleerd of de begrippen, die uit de tekst zijn gedestilleerd, enerzijds aansluiten bij de ontwikkeldimensie en anderzijds bij de deelvraag. Als dit niet het geval is dan is het betreffende begrip anders, meer passend ingedeeld. De analyse heeft centrale begrippen opgeleverd. Deze centrale begrippen zijn het resultaat van de transformatie van de interviews naar begrippen die gerelateerd zijn aan de team ontwikkeldimensies en de deelvragen. De centrale begrippen geven een beeld van de beleving van de respondenten met betrekking tot de team ontwikkeldimensies en de deelvragen. Aan elke respondent is per ontwikkeldimensie een schaalvraag gesteld (schaal 1 tot en met 10). Dit maakt het mogelijk om de interviewtekst per ontwikkeldimensie, per respondent, maar ook totaal, te relateren aan een cijfer op een schaal van 1 tot en met 10.

Omwillen van de leesbaarheid zijn in navolgend overzicht alleen de centrale begrippen vermeld die meer dan een maal door de respondenten zijn genoemd. Het volledige overzicht is weergegeven in bijlage 7.7.

Categorisatie uitkomsten interview per deelvraag en ontwikkeldimensie

Deelvraag 1

Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen?

Doel en resultaat	Rol- en taakverdeling	Werkwijze en zelfstandigheid	Onderlinge relaties
visie/doel onduidelijk (4x)	taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijker (3x) rollen duidelijker (2x) weten wat je aan elkaar hebt (2x) kwaliteiten duidelijker (2x)	duidelijke kaders (3x) integratie van onderwijs (2x)	vertrouwen (4x) veiligheid (4x) gezamenlijke verantwoordelijkheid (3x) gezamenlijke werkruimte (3x) geen wrijving en frictie (2x) elkaar (onder)steunen (2x)

Deelvraag 2

Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling?

Doel en resultaat	Rol- en taakverdeling	Werkwijze en zelfstandigheid	Onderlinge relaties
wat is onze identiteit (3x)	elkaars kwaliteiten gebruiken (4x) rolverdeling duidelijker (3x) taakverdeling duidelijker (2x)	samenwerken (6x) planmatig/structuur (5x) communiceren (3x) kennis delen (2x) eenheid naar student toe (2x) afstemmen (2x)	communiceren (3x) afstemmen met collega's (3x) delen van ervaringen en expertise (2x)

Deelvraag 3

Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?

Doel en resultaat	Rol- en taakverdeling	Werkwijze en zelfstandigheid	Onderlinge relaties
lange termijn doelstellingen bewaken (3x)	duidelijkheid (4x) proces bewaken (3x) overzicht houden (2x)	communiceren (7x) delegeren (7x) dominant (3x) opdracht geven (2x) delen (2x) agenda (2x) draagvlak (2x)	gelijkwaardig (2x)

Bij de dimensie 'doel en resultaat' spreekt men een onmiskenbare behoefte uit aan duidelijkheid over visie, doel en identiteit waarbij de coördinator de lange termijn doelstellingen dient te bewaken.

'Wat ik nodig heb is de concrete vertaling van de visie naar de afdeling naar de opleiding'. (groepslid 6)

Bij de dimensie 'rol- en taakverdeling' spreekt men een duidelijke behoefte uit aan duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de rol- en taakverdeling, inzicht in elkaars kwaliteiten en daar dan ook gebruik van te maken. De rol van de coördinator bestaat er vooral uit het proces te bewaken en overzicht te houden.

'Ik vind dat het in ons team nog wel eens zo is dat het te vaag is, een beetje grijs gebied is, wie dan verantwoordelijk is voor welk stukje'. (groepslid 7)

‘Coördinator moet kwaliteiten en capaciteiten hebben om te coördineren. Vaardigheden zoals overzicht en inzicht in wat is goed voor de groep’. (groepslid 4)

Bij de dimensie ‘werkwijze en zelfstandigheid’ spreekt men de behoefte uit aan duidelijke kaders, om planmatig, gestructureerd, samen te werken en meer communicatie. Van de coördinator wordt verwacht dat meer gecommuniceerd en gedelegeerd wordt. Hierbij wordt de invulling door een deel van de respondenten als dominant ervaren terwijl een ander deel vraagt om duidelijke opdrachten en knopen doorhakken.

‘Structuur, basis en duidelijke kaders helpt mij’. (groepslid 2)

‘Meer actief met elkaar werken aan gezamenlijke taken zodat iedereen zijn bijdrage kan leveren. Meer samendoen en minder praten. Ik heb hierbij behoefte aan structuur’. (groepslid 5)

Bij de dimensie ‘onderlinge verhoudingen’ wordt vertrouwen, veiligheid genoemd, wat er wel is, en afstemming, maar ook meer mogelijkheden om samen zaken op te pakken, waarbij een gezamenlijke werkruimte dit eenvoudiger zou maken. Daarnaast het ervaren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een deel van de respondenten geeft aan belang te hechten aan gelijkwaardigheid, een ander deel ervaart, met betrekking tot de rol van coördinator, deze gelijkwaardigheid minder en heeft daar geen moeite mee.

‘Mensen voelen zich vertrouwd, er is best wel een hoop gedeeld’. (groepslid 3)

‘In sommige gevallen vind ik dat je iets te dominant bent in andere gevallen vind ik dat prettig’. (groepslid 7)

De uitspraken door de groepsleden gedaan tijdens de interviews, uitgezet op de vier ontwikkeldimensies, sluiten grotendeels aan bij de kenmerken van een beginnend en ontwikkelend team (M1, M2, Forming, Storming). Met betrekking tot onderlinge relaties is er sprake van een ontwikkelend team en een team (M2, M3, Storming, Norming) (Kommers en Dresen, 2010, Lingsma 2012, Tuckman in Bonebright, 2010). Deze vaststelling sluit ook aan bij de scores die de groepsleden hebben gegeven op de hen voorgelegde schaalvraag per ontwikkeldimensie.

De stijl van leidinggeven blijkt onvoldoende afgestemd op de fase van teamontwikkeling waarin het team zich bevindt en op de behoefte van individuele groepsleden. Hetgeen onder andere blijkt uit opmerkingen als:

‘als coördinator bepaal jij teveel wat er gebeurt’ (groepslid 2)

‘je mag best meer delegeren’ (groepslid 3)

‘...misschien wat meer naar te kijken van wat kun je uit handen geven’ (groepslid 5)

‘ik ben een persoon die als ik een opdracht krijg, dan voer ik hem uit’ (groepslid 7).

Schaalvragen

	OD1 Doel en resultaat	OD2 Rol- en taakverdeling	OD3 Werkwijze en zelfstandigheid	OD4 onderlinge relaties
Groepslid 1	-	-	-	-
Groepslid 2	6,5	6,5	7,5	7,5
Groepslid 3	7	7	6,5	7
Groepslid 4	6	6	7	7,5 - 8
Groepslid 5	7	5	7	6,5
Groepslid 6	7	6	6	8
Groepslid 7	6	4,5	5	8
Gemiddeld	6,6	5,8	6,5	7,5

De naar aanleiding van de schaalvragen gegeven scores voor de ontwikkeldimensies laten ruimte om te ontwikkelen. Opvallend is de gemiddeld lage score voor 'rol- en taakverdeling' enerzijds en de gemiddeld relatief hoge score voor 'onderlinge relaties' anderzijds. De individuele groepsleden beoordelen de onderlinge relaties als (ruim) voldoende tot goed.

Groepslid 7 waardeert twee van de vier ontwikkeldimensies, waaronder rol- en taakverdeling, als onvoldoende. De overige groepsleden waarderen de ontwikkeldimensies, met uitzondering van groepslid 5, op rol- en taakverdeling, tussen de 6 en 7,5.

De gegeven scores samen, met de tijdens de interviews uitgesproken meningen, ideeën en suggesties vormen de input voor de focusgroep.

4.3 Focusgroep

De uitkomsten van de analyse van de interviews, alsook de gegeven scores op de schaalvragen, zijn aan de focusgroep voorgelegd. De vier team ontwikkeldimensies (Kommers en Dresen, 2010) zijn nogmaals toegelicht en hebben gefungeerd als kader waarbinnen ontwikkeling naar meer zelfsturing plaatsvindt. Hierbij is aandacht besteed aan de logische samenhang tussen de vier team ontwikkeldimensies.

Van de focusgroep bijeenkomsten is een verslag gemaakt met daarin samenvattingen van hetgeen is besproken en conclusies (bijlage 7.6). Dit verslag is geanalyseerd en heeft de volgende vaststellingen opgeleverd.

- De focusgroep heeft zich geconformeerd aan de uitkomsten van de interviews. Wel lagen accenten bij de individuele leden verschillend. Een groepslid is van mening dat meer nadruk op visie moet liggen terwijl een ander groepslid meer belang hecht aan samen zaken oppakken.

- De gemiddelde scores op de schaalvragen zijn in overeenstemming met de beleving van de groepsleden. De dimensies, 'rol- en taakverdeling' en 'werkwijze en zelfstandigheid', die het meeste ontwikkelpotentieel hebben, komen als zodanig naar voren.
- De opvattingen over de samenhang tussen de vier team ontwikkeldimensies verschillen. De logische relatie tussen de vier team ontwikkeldimensies: 1. doel en resultaten, 2. rol- en taakverdeling, 3. werkwijzen en zelfstandigheid en 4. onderlinge relaties, gaf stof tot discussie. Een groepslid gaf aan allergisch te zijn voor doel en resultaten en veel meer belang te hechten aan onderlinge relaties. Visie en lange termijn doelen werd gekwalificeerd als: *'typisch iets van het bedrijfsleven'* (groepslid 4).
- De aanzet tot ontwikkeling op de team ontwikkeldimensies is vormgegeven door, uitgaande van de scores op de schaalvragen, de groepsleden te vragen aan te geven, per ontwikkeldimensie, wat nodig is om tot een hogere score te komen. Op vier flipover vellen zijn, individueel, per ontwikkeldimensie, per deelvraag, door middel van het plakken van een of meerdere post-its, verbetersuggesties gedaan (bijlage 7.7). Vervolgens is besproken welke zaken het meest in het oog springen en wat als eerste opgepakt zou kunnen worden. In onderstaand overzicht is de uitkomst hiervan weergegeven.

Overzicht door groepsleden geformuleerde actiepunten.

OD 1 Doel en resultaat	Deelvraag I	Heldere visie en daaraan gekoppelde lange termijn doelen.
	Deelvraag II	Teamambitie formuleren gekoppeld aan visie. Doelen stellen gericht op realiseren van deze ambitie Gezamenlijk dagelijks startmoment (10 min).
	Deelvraag III	Proces bewaken, resultaten en voortgang inzichtelijk maken.
OD 2 Rol- en taakverdeling	Deelvraag I	Duidelijkheid over rollen en taken.
	Deelvraag II	Inzicht in elkaars kwaliteiten. Regeltaken in de jaarplanning opnemen en deze verdelen.
	Deelvraag III	Delegeren.
OD 3 Werkwijze en zelfstandigheid	Deelvraag I	Feedback op functioneren.
	Deelvraag II	Zaken vastleggen. Elkaar aanspreken (feedback). Lesbezoek.
	Deelvraag III	Overzicht geven, houden.
OD 4 Onderlinge relaties	Deelvraag I	Ruimte (tijd, middelen) voor teamontwikkeling. Gezamenlijke werkruimte.
	Deelvraag II	Groepsdynamicatest. Meer samen oppakken.
	Deelvraag III	Processen zichtbaar maken. Ruimte maken voor teamontwikkeling.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Inleiding

De onderzoeksvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord door het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en de uitkomsten van het onderzoek (hoofdstuk 4) te beschouwen. Het beantwoorden van de deelvragen zal leiden tot beantwoording van de onderzoeksvraag die in hoofdstuk 2 als volgt is geformuleerd:

Op welke wijze kan ik, als teamcoördinator, het team tot verdere ontwikkeling laten komen ten aanzien van zelfsturing.

Vervolgens zal gereflecteerd worden op het onderzoek en op de vraag welke betekenis dit onderzoek kan hebben voor de beroepsgroep. Tot slot enkele aanbevelingen op basis van het onderzoek en onderzoeksproces voor de organisatie en eventueel vervolgonderzoek.

5.2 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1: Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen?

Uit de interviews en de focusgroep (§ 4.2, § 4.3) blijkt dat vooral behoefte is aan duidelijkheid met betrekking tot team ontwikkeldimensie (Kommers en Dresen, 2010) 'doel en resultaatgerichtheid', 'rol- en taakverdeling' en 'werkwijze en zelfstandigheid'. Duidelijkheid over de visie van de afdeling die richtinggevend is voor de ambitie en de doelbepaling van het team. Duidelijkheid over de rol en taakverdeling binnen het team. Het daarbij passend compleet pakket en logisch samenhangend geheel aan (uitvoerende) taken en de regelmogelijkheden die nodig zijn om zelfstandig de verantwoordelijkheid waar te maken. (Kommers en Dresen, 2010, externe factoren). Van de leidinggevende/coördinator wordt de rol van leider verwacht (Kommers en Dresen, 2010).

Bij de team ontwikkeldimensie 'onderlinge relaties' gaat het vooral om vertrouwen en veiligheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een eigen werkruimte voor het team wordt gezien als een plus om de onderlinge relaties en de samenwerking te versterken. Daarnaast wordt aangegeven dat feedback op functioneren en meer ruimte voor teamontwikkeling gewenst is. De rol van de leidinggevende/coördinator als coach is hier gewenst (Kommers en Dresen, 2010).

De ondersteuning die het team aangeeft nodig te hebben, en de afwachtende houding die daarbij wordt ingenomen, is typerend voor een team dat zich in de ontwikkelingsfase 'beginnend' (M1, Forming), 'ontwikkeland' (M2, Storming) bevindt voor wat betreft de team ontwikkeldimensies 'Doel en resultaatgerichtheid', 'Rol- en taakverdeling' en 'Werkwijze en zelfstandigheid'. Voor de team ontwikkeldimensie 'Onderlinge relaties' bevindt het team zich in de ontwikkelingsfase 'ontwikkeland' (M2, Storming) en 'team' (M3, Norming) (Kommers en Dresen, 2010, Lingsma 2012, Tuckman in Bonebright, 2010).

Deelvraag 2: Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling?

Het team geeft aan, zo blijkt uit de interviews en de focusgroep (§ 4.2, § 4.3) zelf een bijdrage te kunnen/willen leveren door op team ontwikkeldimensie 'doel en resultaat' uitgaande van een zelf te verwoorden ambitie, aansluitend bij de visie van de afdeling, meer doelgericht te gaan werken. Met betrekking tot team ontwikkeldimensie 'rol- en taakverdeling' is inzicht in elkaars kwaliteiten voorwaarde om tot een afgestemde rol- en taakverdeling te komen. Ontwikkeling op de team ontwikkeldimensie 'werkwijze en zelfstandigheid' en ook 'onderlinge relaties' wordt ingezet door meer gestructureerd, planmatig samen te werken waarvoor afstemming, feedback en communicatie voorwaarden zijn.

De inzet die het team aangeeft te willen leveren, om tot verdere teamontwikkeling te komen, illustreert de wens te ontwikkelen naar wat Tuckman (in Bonebright, 2010) noemt van Storming naar Norming en Lingsma (2012) van een M2 groep naar een M3 team (afname rol ambiguïteit, toegenomen wij-gevoel, overeenkomen afspraken).

Deelvraag 3: Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?

De manier waarop het coördinatorschap ingevuld wordt zou effectiever zijn, laat de uitkomst van de interviews en focusgroep zien (§ 4.2, § 4.3), als op de team ontwikkeldimensies 'doel en resultaat' en 'rol en taakverdeling' het accent meer gelegd wordt op het bewaken van de lange termijn doelstellingen en processen waarbij de voortgang en resultaten inzichtelijk worden gemaakt. Ook meer delegeren zou bijdragen aan verdere ontwikkeling van het team. Op de team ontwikkeldimensie 'werkwijze en zelfstandigheid' is delegeren en communiceren een belangrijk item. Verlangd wordt dat de coördinator overzicht houdt en geeft, daarnaast aansturing/leidinggeven afstemt op de individuele behoefte, afhankelijk van ontwikkeling en specifieke situatie, van de teamleden (Hersey, 2002). Met betrekking tot de team ontwikkeldimensie 'onderlinge relaties' wordt gehecht aan gelijkwaardigheid van alle teamleden en dat ruimte wordt gemaakt voor teamontwikkeling.

Van de coördinator wordt verwacht dat het accent meer ligt op de rol van manager en de rol van coach (Kommers en Dresen, 2010). Individuele begeleiding (coaching) die meer situationeel afgestemd is (Hersey, 2002). Waarbij teamleden afhankelijk van de situatie, meer of minder sturing en/of ondersteuning krijgen. Deze behoefte sluit aan bij teamontwikkelingsfase M1 en M2 (Lingsma, 2012). De aangegeven behoefte om te delegeren impliceert ontwikkeling naar een volgende fase.

5.3 Conclusie onderzoeksvraag

Op welke wijze kan ik, als teamcoördinator, het team tot verdere ontwikkeling laten komen ten aanzien van zelfsturing.

Van het team wordt verwacht een bijdrage te leveren aan het resultaat van de academie. Deze bijdrage moet herkenbaar binnen de visie (§ 1.1) van de academie vallen. Om dit te kunnen realiseren dienen de ambities en doelstellingen van het team in lijn te zijn met deze visie. Kommers en Dresen (2010) stellen dat *‘bij het op gang krijgen van beweging in een organisatie het verspreiden van de visie van cruciaal belang is’*. Uit de interviews en focusgroep (Hoofdstuk 4) blijkt dat de visie van de academie niet leeft bij de teamleden, laat staan leidend is bij denken en dagelijks handelen. Dat doelen onduidelijk zijn. De eveneens aangegeven onduidelijkheid over rol- en taakverdeling en werkwijzen en zelfstandigheid en de daaruit voortkomende conflicten zijn hier niet los van te zien (Kommers en Dresen, 2010). Conform Tuckman's *model of small group development* (in Bonebright, 2010), is dit kenmerkend voor de forming en ook de storming fase. Volgens Lingsma (2012) bevindt het team zich in fase M1, M2 en heeft het veel sturing en deels ook veel ondersteuning nodig van de leidinggevende. Het is mijn taak als coördinator om, in de rol van leider (Kommers en Dresen, 2010), voorwaarden te scheppen die het mogelijk maken voor het team om te ontwikkelen naar meer zelfsturing. Voorwaarde is ten eerste dat de visie van de academie gaat leven bij de teamleden. Dit te realiseren door de visie uit te dragen en hierin het goede voorbeeld te geven.

Het team geeft aan behoefte te hebben aan duidelijkheid over doelen en resultaten, rol- en taakverdeling en werkwijzen en zelfstandigheid. Zij geven aan hier zelf aan te willen werken en zien dit ook, naar aanleiding van de schaalvragen (Cauffman, 2010), als haalbare positieve stappen richting ontwikkeling van het team naar meer zelfsturing. Op dit vlak bevindt het team zich meer in fase M2 zich ontwikkelend naar M3. Lingsma (2012) geeft aan dat het team veel sturing en ondersteuning nodig heeft van de leidinggevende. Het is mijn taak als coördinator om, in de rol van leider maar ook van coach (Kommers en Dresen, 2010), het team te (bege-) leiden bij de ontwikkeling naar meer zelfsturing. Door op basis van de gedeelde visie met het team een gezamenlijke ambitie te formuleren. Samen doelen te stellen die de verwezenlijking van de ambitie dichterbij brengt. Vervolgens tot een afgewogen rol- en taakverdeling te komen en ook werkwijzen die het mogelijk maken om de doelen te realiseren.

Uit interviews en focusgroep komt naar voren dat er behoefte is aan leiderschap dat situationeel afgestemd is (Hersey, 2002, Lingsma, 2012). Als coördinator zie het als mijn opdracht om de begeleiding van het team naar meer zelfsturing zodanig vorm te geven, dat deze begeleiding aansluit bij de individuele behoefte van de teamleden. Afhankelijk van de situatie en het teamlid zal het accent op sturing liggen (M1), op sturing en ondersteuning (M2) of alleen ondersteuning (M3). Verwacht wordt dat de coördinator in zijn rol als manager de processen bewaakt, overzicht houdt en stuurt

op resultaat. In zijn rol als leider een voorbeeld is en nadruk legt op de visie en in zijn rol als coach zich richt op de individuele behoefte aan begeleiding en teamontwikkeling (Kommers en Dresen, 2010, Lingsma 2012).

‘Onderlinge relaties’, hoewel niet los te zien van de andere ontwikkeldimensies, kent zijn eigen dynamiek. Aangegeven wordt meer ruimte en ook aandacht te geven aan teamontwikkeling. Het bewust werken aan de overige drie ontwikkeldimensies zal leiden tot versterking van de onderlinge relaties.

5.4 Discussie

De voornoemde conclusie is gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek heeft kwalitatieve data opgeleverd, die gebaseerd zijn op de uitkomsten van de interviews, die met alle teamleden zijn gehouden, en die door de teamleden zijn gevalideerd. Daarnaast de data, die de focusgroep heeft opgeleverd, die door de focusgroep zijn gevalideerd. De data die de focusgroep heeft opgeleverd zijn conform de data van de interviews. Conclusies op basis van deze data zijn hiermee betrouwbaar (De Lange, Schuman en Montesano Montessori, 2011).

De conclusie heeft geleid tot een eerste aanzet van bewuste teamontwikkeling, door de betrokken teamleden. Dit komt mede voort uit het gezamenlijk onderzoeken van de gezamenlijke praktijk (De Lange et al, 2011). Door het literatuuronderzoek en de data die het onderzoek (interview en focusgroep) heeft opgeleverd, is duidelijk geworden welke behoefte er is aan begeleiding door de coördinator, om tot verdere teamontwikkeling richting meer zelfsturing te komen. Ook is helder geworden wat het team zelf kan/wil oppakken en wat het daarbij nodig heeft.

De aan de hand van de schaalvragen (Cauffman, 2010) vastgestelde ontwikkeling op de team ontwikkeldimensies geeft ruimte voor ontwikkeling, echter voor zover je kunt spreken van een absoluut niveau, zijn de scores, gezien de relatief korte tijd dat de groep bij elkaar is, boven verwachting. Daarmee ook het eigenaarschap voor de teamopdracht. Contra intuïtief, gegeven de uitkomsten van de teamdiagnose, (Lingsma & Van der Meer, 2008) die aan het begin van het schooljaar is uitgevoerd, (§ 1.3) en de relatief grote ontwikkeling op de teamdimensie onderlinge relaties.

Aangezien de leider van het onderzoek tevens teamcoördinator is, is niet uit te sluiten dat enig interviewereffect de uitkomsten van de onderzoeksinstrumenten heeft beïnvloed. Op basis van de open en kritische reacties tijdens de interviews en de focusgroep (bijlage 7.4 & 7.6) lijkt dit tot een minimum beperkt. Dit geldt ook voor het gegeven dat in aanvang vier van de zeven teamleden geen vaste aanstelling hadden.

Gegeven de doorlooptijd van dit praktijkgericht onderzoek is het uiteindelijke effect van het onderzoek, en de daaruit voortkomende interventies, niet exact vast te stellen. Wel kan vastgesteld worden dat het team in beweging is gekomen, de teamleden zich gehoord weten en gericht zijn op ontwikkeling naar meer zelfsturing.

5.5 Aanbevelingen

Om het team tot verdere ontwikkeling te laten komen ten aanzien van meer zelfsturing, zo is uit het onderzoek naar voren gekomen, zijn onderstaande aanbevelingen geformuleerd.

1. De visie van de academie dient duidelijk te zijn en herkenbaar richtinggevend in het denken en handelen van management en medewerkers.

Advies is om hier nadrukkelijker aandacht aan te geven in bijeenkomsten (formeel en informeel), trainingen maar ook in functioneringsgesprekken. De visie als meetlat en kompas te gebruiken bij handelen en ontwikkelen van initiatieven.

Voor het team ontstaat de mogelijkheid om een herkenbare bijdrage te leveren aan het totaalresultaat van de academie. Tevens gerichtheid op het resultaat en daarmee effectiever als eenheid te functioneren, ook richting leerlingen, ouders en andere betrokkenen. Teamleden vragen om duidelijkheid omtrent visie en identiteit.

2. Er dient duidelijkheid te zijn over de korte- en (middel)lange termijn doelen van de academie en de daaraan gerelateerde door het team zelf te formuleren teamdoelen.

Advies is om voor de academie meerjarenplannen te ontwikkelen, binnen de door het management gestelde kaders en overall doelstellingen, gevoed door de teams.

De teams worden uitgedaagd verder te kijken dan het lopende/komende schooljaar en worden gedwongen om doelen te stellen die meer strategisch van aard zijn. Deze focus op de wat langere termijn zal tot een meer duurzame ontwikkeling leiden van het team en de te ontplooiën activiteiten. Teamleden vragen om meer structuur en planmatig handelen.

3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van teamleden (inclusief die van de teamcoördinator) dienen helder te zijn.

Advies is om functieomschrijvingen te (her)schrijven en deze duidelijk bekend te stellen aan de betrokken medewerkers. In deze functiebeschrijvingen aandacht te geven aan de onlosmakelijke verbondenheid van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast aan het organisatieprincipe 'eenheid van leiding en eenheid van bevel'.

Hoewel het allen professionals zijn die, binnen de gegeven speelruimte, in staat zijn een goede bijdrage te leveren aan de teamprestatie, creëert onduidelijkheid de mogelijkheid zich te verschuilen achter deze vermeende 'onduidelijkheid' en een eigen agenda te volgen. De teamleden vragen nadrukkelijk om duidelijkheid over rol- en taakverdeling.

5.6 Reflectie

Terugblikkend op het proces van dit praktijkgericht onderzoek stel ik vast dat, gedurende een periode van negen maanden, ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Ontwikkeling van een groep losse individuen naar een beginnend team en op sommige onderdelen een team.

Lingsma (2012) ziet een team als een organisch systeem. Dit impliceert dat autonome ontwikkeling plaatsvindt, los van de interventie van het gezamenlijke praktijkgerichte onderzoek. Toch heeft het gezamenlijk richten op ontwikkeling naar meer zelfsturing, wat de inzet van het praktijkgericht onderzoek is, geleid tot een versnelling in de ontwikkeling en ook een ontwikkeling in de gewenste richting.

Het proces om daadwerkelijk, samen, tot actie over te gaan had wat mij betreft eerder ingezet mogen worden. Ik kom echter tot de vaststelling dat, gegeven het feit dat een team een organisch systeem is, er tijd nodig is om te ontwikkelen binnen de onderscheiden fases, om door te kunnen groeien naar een volgende fase. Mijn inzet is niet altijd voldoende afgestemd geweest op de ontwikkelingsfase van het team. Omdat ik qua denken en theoretische bagage al enkele stappen op het team vooruitloop ben ik soms te sturend geweest. Dit heeft over en weer geleid tot teleurstelling, reflectie en bijstelling. Wat ik geleerd heb is dat ik meer moet meebewegen met de ontwikkeling van het team en de individuele teamleden. Toenemend inzicht in de onderliggende theorieën over teamontwikkeling (Van Amelsvoort & Scholtes, 1997, Kommers & Dresen, 2010, Tuckman in Bonebright, 2010, Lingsma, 2012) ondersteunen dit.

Een praktijkgericht onderzoek uitvoeren, naar eigen teamontwikkeling, vraag van alle betrokkenen een open en kwetsbare opstelling. Zelf ben ik daar bewust ingestapt, van de teamleden heb ik bemerkt dat dit soms moeite heeft gekost. Zeker ook gezien mijn rol als coördinator, die niet altijd duidelijk is, en waarbij ik afhankelijk van de situatie verschillende petten op heb. Dit is door de teamleden ook aangegeven. Ik heb ervaren dat goed communiceren, over elke te nemen stap, voorwaarde is om verder te komen. Dit is niet in alle gevallen gelukt zoals ik had gepland. Mijn teamleden hebben mij daar dan op gewezen. De uitspraak van Albert Einstein: *'Most people see what is, and never see what can be.'*, inspireerde mij, maar ook mijn teamleden, om te denken in oplossingen, buiten de bestaande kaders te denken en elkaar daarin mee te nemen.

In andere teams binnen de academie kan een vergelijkbaar praktijkgericht onderzoek worden uitgevoerd wat tot teamontwikkeling naar meer zelfsturing zal leiden.

Graag wil ik mijn teamleden bedanken voor hun bijdrage aan dit praktijkgericht onderzoek, zij hebben dit onderzoek mogelijk gemaakt. Ook de directie van de Academie wil ik bedanken voor de ruimte en het vertrouwen dat ik heb gekregen om het onderzoek uit te voeren.

6. Literatuur

Amelsvoort, P. van, & Scholtes, G. (1997). *Zelfsturende teams*, ontwerpen, invoeren en begeleiden. Vlijmen: ST-GROEP.

Bonebright, D. (2010). Perspectives, 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.

Cauffman, L (2010). *Simpel, oplossingsgerichte positieve psychologie in actie*. Amsterdam: Boom Lemma

Cauffman, L., & Dijk, D. van (2011). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Hart, R. (1992). *Children's Participation from Tokenism to Citizenship* (Innocenti Essays, no. 4). Florence: UNICEF.

Hersey, P. (2002). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Business Contact.

Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.

Lange, R. de, Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2012). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen, Garant.

Lingsma, M. (2012). *Aan de slag met Teamcoaching*. Amsterdam: Boom Nelissen.

Meer, A. van der (2007). *De invloed van Leiderschap en Teamontwikkeling op Teamprestaties*. Doctoraalonderzoek, Universiteit van Utrecht.

Vlaming, W. de (2011). Oplossingsgericht meesterschap. *Nieuw Meesterschap*, 1(3), 17-21.

Geraadpleegde websites

1. http://www.meermetteams.nl/app/webroot/files/Vragenlijst_Samenspel_in_Teams_colorblindproof.pdf (vragenlijst teamdiagnose Lingsma & van der Meer (2008))
2. <http://resizeme.club/openphoto.php?img=http://www.logocom.nl/images/Model%20Ovoor%20Teamontwikkeling%20en%20Leiderschapsstijlen.jpg> (afbeelding Tuckman & Hersey)
3. https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_mat_docenten/H1/Artikel_Peter_Senge_1_.pdf (Artikel Peter Senge)

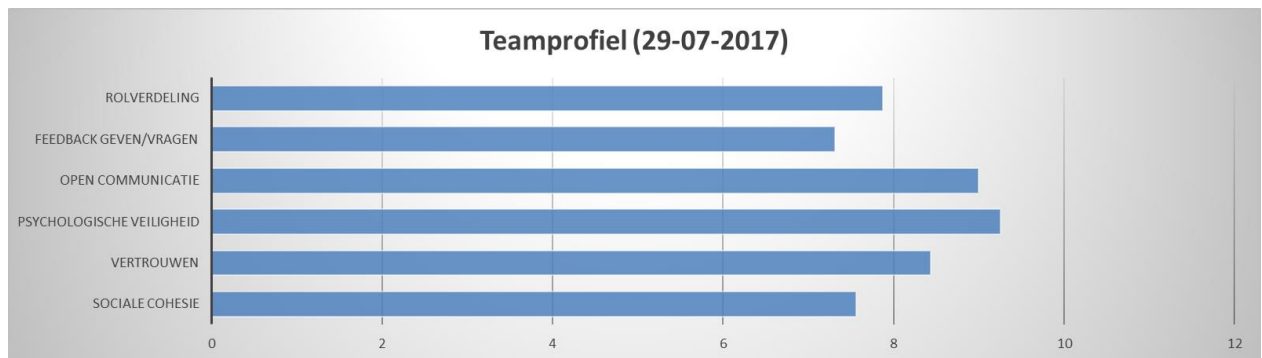
7. Bijlagen

7.1 Samenstelling en kenmerken van het team beveiligers.

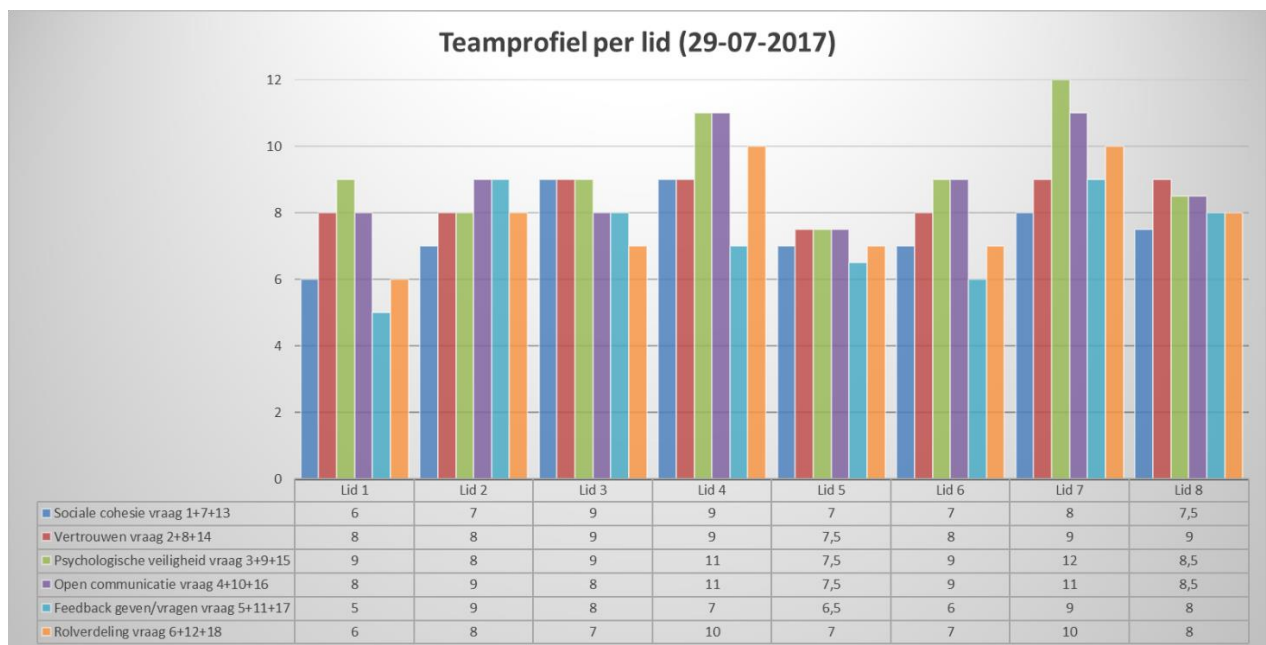
Samenstelling team beveiligers schooljaar 2017 - 2018

Naam	Team lid sinds	Leeftijd	Jaren onderwijs	Functie	Vak/extra taak
Groeps lid A	01/09/'17	31	0	leraar in opleiding	praktisch handelen
Groeps lid B	01/09/'17	60	23	leraar	(vakgericht) Engels
Groeps lid C	01/09/'17	30	5	leraar	Nederlands specifiek rapporteren mentor
Groeps lid D	01/09/'17	30	3	leraar	sport zelfverdediging mentor
Groeps lid E	01/09/'17	53	12	leraar	vaktheorie waarnemen mentor
Groeps lid F	01/09/'15	59	17	leraar	sociale vaardigheden mentale weerbaarheid mentor/zorgcoach
Groeps lid G	01/09/'14	63	8	instructeur	praktisch handelen
Groeps lid H	01/09/'14	59	4	leraar	vaktheorie / mentor teamcoördinator
Onderstaande personen geven wel lessen aan de leerlingen van de opleiding beveiligers maar maken geen onderdeel uit van het team.					
Collega I					loopbaan en burgerschap rekenen
Collega J					loopbaan en burgerschap (lj.2)
Collega K					sport zelfverdediging
Collega L					vaktheorie (lj.2) beleidsontwikkelaar
Collega M					Engels (lj.2)

7.2 Teamdiagnose.



Figuur 5. Teamprofiel team beveiligers 29-07-2017



Figuur 6. Teamprofiel per teamlid, team beveiligers 29-07-2017

Score

3 - 8 Zeer lage tot lage score -> ontwikkelpunt voor team

9,10 Redelijke score -> wat gaat goed, wat kan beter?

11,12 Hoge score -> Kracht van dit team. Wat doen we om dit vast te houden?



Vragenlijst teamontwikkeling

1=geheel mee oneens 2=mee oneens 3=mee eens 4=geheel mee eens

1.	Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band	1	2	3	4
2.	In mijn team kan men op elkaar vertrouwen	1	2	3	4
3.	Leden van mijn team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen	1	2	3	4
4.	Teamleden communiceren over het algemeen direct en persoonlijk met elkaar	1	2	3	4
5.	Teamleden vragen elkaar relevante feedback	1	2	3	4
6.	Teamleden weten precies wat er van eenieder verwacht wordt	1	2	3	4
7.	Teamleden zijn trots om deel van ons team uit te maken	1	2	3	4
8.	In mijn team gedragen teamleden zich integer	1	2	3	4
9.	Teamleden durven een afwijkende mening te geven	1	2	3	4
10.	Relevante informatie wordt openlijk gedeeld met alle teamleden	1	2	3	4
11.	Teamleden geven elkaar zinvolle feedback	1	2	3	4
12.	Er zijn duidelijk geformuleerde doelstellingen voor de teamleden	1	2	3	4
13.	Wij zijn een hecht team	1	2	3	4
14.	Teamleden weten zeker dat ze op elkaar kunnen rekenen	1	2	3	4
15.	Teamleden vinden het makkelijk om andere leden om hulp te vragen	1	2	3	4
16.	Onze vergaderingen zijn van toegevoegde waarde voor de teamprestatie	1	2	3	4
17.	Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppeling over elkaars bijdrage aan het team	1	2	3	4
18.	Het team is in staat om de taakverdeling aan te passen om een beter resultaat te bereiken	1	2	3	4

Figuur x. Vragenlijst teamontwikkeling. Bron: www.meermetteams.nl, Marijke Lingsma & Martijn van der Meer (2008)

7.3 Kenmerken per fase.

De kenmerken per fasen (Kommers & Dresen, 2010)

	<i>Beginnend team</i>	<i>Ontwikkend team</i>	<i>Team</i>	<i>Zelfsturend team</i>
Doel- en resultaat gerichtheid	Er is een bij ieder bekend concreet teamdoel. Maar leden zijn nog vooral gericht op eigen taak/belang	Team denkt mee over doel en doel is geaccepteerd; feedback over resultaten prikkelt samenwerking	Team bepaalt doel en teamdoel is een gezamenlijke verantwoordelijkheid; Doel wordt gehaald	Team verhoogt ambitie en verbetert op eigen initiatief op basis van wat nodig is voor omgeving
Taken en rollen	De taakverdeling wordt door de leidinggevende gedaan; de meeste lessen/taken worden door de eigen teamleden uitgevoerd	Het team regelt de taakverdeling; Taakuitvoering is onderwerp van gesprek	Taakverdeling in dienst van het teamresultaat; elkaar aanspreken op de uitvoering	Team werkt aan professionalisering door te leren van de onderlinge verschillen (teamleren)
Werkwijzen en zelfstandigheid	Leidinggevende bewaakt de besluitvorming en zorgt voor werkoverleg; een belangrijk deel van de coördinatie	Team regelt zelf besluitvorming en overleg; er zijn teamafspraken over het werk en over de omgang	Het overleg en de werkafspraken zijn effectief en efficiënt; elkaar aanspreken op afspraken	Teamleden mogen namens het team besluiten nemen en afspraken maken; vergiffenis achteraf i.p.v. vergunning vooraf
Onderlinge relaties; omgang met verschillen	Conflicten worden vermeden; 'verschillen zijn min of meer taboe'	Conflicten mogen er zijn; leidinggevende helpt om ze op te lossen; verschillen worden herkend en erkend	Het team kan zelf conflicten zorgvuldig oplossen; verschillen worden besproken en benut voor beter presteren	Conflicten en verschillen worden gezien als kansen om te leren, ze worden eerder opgezocht dan vermeden

Bron: Kommers & Dresen (2010, p. 52)

7.4 Interview, verslagen

Interview 1: groepslid 4. Gehouden op 26 maart 2018 om 15:00 uur.

- **Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen? (Welke ondersteuning heb jij nodig om tot verdere (team)ontwikkeling te komen?)**

Sfeer en veiligheid, openheid. Bij elkaar in de les zitten, geen wrijving en frictie. Vertrouwen. Gezamenlijke verantwoordelijkheid, elkaar ondersteunen en aanspreken. Geen afrekencultuur. Minder ter verantwoording roepen. Verwacht weinig van de organisatie. Eerlijkheid. Dat er ook gewoon ruzie gemaakt kan worden. Eigen werkruimte voor het team. Als we een zelfsturend team zijn, zijn we dat dan ook binnen de organisatie. Teambuildingsdag is door hogerhand met het vingertje afgewezen. Afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Duidelijkheid over de speelruimte die we als team hebben. Tijd om te ontwikkelen.

- **Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling? (Welke bijdrage kan jij leveren aan de ontwikkeling van het team?)**

Meer communiceren op inhoud binnen het team (voorbeeld Vught). Meer planmatig bezig zijn. Obstakels omdat het nieuwelingen zijn-> ervaring. Teambuilding, onderlinge relaties, rol- en taakverdeling zijn mijn ding. Gezamenlijk zaken oppakken (voorbeeld gezamenlijke eindtoets), wie is eigenaar (themamiddag), wie jaagt aan. Elkaars kwaliteiten kennen en benutten. Themavergaderingen productgericht. Meer onderling contact tussendoor (eigen werkruimte). Gedeelde wetenschap. Meer eenheid naar student toe en daarover communiceren.

- **Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?**

Coördinator is lid van het team, gelijkwaardig niveau. Geen verantwoordelijkheid m.b.t. beoordeling en functionering. Coördinator moet kwaliteiten en capaciteiten hebben om te coördineren. Vaardigheden zoals overzicht en inzicht in wat is goed voor de groep. Minder stelling nemen, meer vragend in dienst van het team. Balans tussen ratio en emotie kan ik ook bij je terugleggen. Delen, spiegelen, terugspelen dan gaan er obstakels weg en kunnen we beter samenwerken. Ik heb totaal geen idee wat er op het 'matje' gebeurt, dat vind ik al raar. Je bent vertegenwoordiger van het team en ik weet niet wat ze je opdragen, van je vragen. Wat verwachten we van elkaar, wat mogen we van elkaar verwachten. Meer communiceren. Anders doen: meer uitwisseling van informatie. Ik mis af en toe informatie. Kijken naar wat er leeft en wat we ermee moeten, niet te lang laten liggen. Evaluatie dag organiseren met elkaar. We(je) staan(t) te weinig stil bij de individuele problematiek van de nieuwe collega's.

- **Schaalvragen m.b.t. ontwikkeldimensies:**

Doel- en resultaatgerichtheid	6
Rol- en taakverdeling	6
Werkwijze en zelfstandigheid	7
Onderlinge relaties	7

Positieve ontwikkeling t.o.v. begin van het schooljaar. Meer gericht op doel- en resultaatgerichtheid waardoor andere dimensies zich hebben ontwikkeld. Rol en taakverdeling kan beter.

- **Overige in dit verband aangegeven zaken.**

Fijn gesprek, kunnen zeggen wat ik had willen zeggen.

Een keer een ervaring gehad, reorganisatie xx. Kwam ik ook tegenover de nieuwe coördinator te zitten, had ik ook een heel fijn open, eerlijk, frank en vrij gesprek. Alles bespreekbaar gemaakt. Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in mijn ontslag. Ik was te bedreigend voor degene die tegenover mij zat. Ik had te veel ideeën en te veel invloed op de groep collega's. Ja, dat wil ik niet meer. Ik ben altijd voor samenwerking en niet om samenwerking te verkloten.

Die tips: ik was erg verbaast. Had niet gedacht dat het zo moeilijk zou zijn. Er is nog werk aan de winkel. Van hogerhand moeten allerlei dingen gevolgd worden (cursussen) na 18:00 uur. Iedereen valt in slaap

Interview 2: groepslid 5. Gehouden op 27 maart 2018 om 14:15 uur.

- **Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen? (Welke ondersteuning heb jij nodig om tot verdere (team)ontwikkeling te komen?)**

Dat meer een beroep gedaan wordt op ieders kwaliteiten en dat er een duidelijkere taakverdeling is binnen het team. Het gevoel dat we samen aan een doel werken kan beter. Mogelijkheid om directer en intensiever contact met elkaar te hebben, samen te werken, zal de onderlinge relaties versterken dit zou kunnen door in een ruimte samen te werken. Je ziet elkaar dan vaker dan alleen tijdens het teamoverleg en in de wandelgangen. Ook om het doel voor ogen te houden helpt hieraan mee. Verder denk ik niet, dit of dat moet iemand doen om mij te ondersteunen.

- **Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling? (Welke bijdrage kan jij leveren aan de ontwikkeling van het team?)**

Meer actief met elkaar werken aan gezamenlijke taken zodat iedereen zijn bijdrage kan leveren. Duidelijkere verdeling van taken. Meer samen doen en minder praten. Op het gebied van onderwijsontwikkeling wil en kan ik een bijdrage leveren aan het team, de theoretische kant daar ben ik sterk in. Het organiseren van zaken is ook iets waarmee ik een bijdrage kan leveren. Meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten en elkaar daarop aanvullen. Door mijn kennis van het vo ben ik in staat om een bijdrage te leveren aan de invulling van het proces van de overgang van vo naar mbo. Het team is qua samenstelling voldoende divers en alle facetten zijn wel aanwezig om te ontwikkelen. Ik heb de bereidheid om veel te doen. Wel van belang is dat er duidelijkheid is over verantwoordelijkheid en taak. Ik heb hierbij behoefte aan structuur.

- **Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?**

Mensen duidelijker verantwoordelijkheid geven voor een taak. Ook al zijn we een zelfsturend team dan nog is het wel fijn als er iemand is die het overzicht houdt en bekijkt of het allemaal gaat volgens plan. Vooral het proces bewaken. We zijn volwassen mensen die allemaal, als het goed is, zelf kunnen nadenken en ook zelf weten wat ze moeten doen en als het goed is zich daar ook aan houden. Ik denk dat het ook goed is om daar vooral volgend jaar misschien wat meer naar te kijken, van wat kun je uit handen geven en wat moet je echt zelf doen. Als ik jou was dan zou ik het op die manier proberen in te vullen. Er is niet heel veel gedaan aan een echte teambuildingsactiviteit, nou vind ik niet dat dat persé moet. Ik heb niet het idee dat we echt een heel sterk team zijn en als zodanig functioneren. Het is belangrijk om tijdens de teamvergaderingen echt meer samen dingen te doen

en dingen aan te pakken. Als we dat meer doen wordt het team sterker er ontstaat veel meer samenwerking en meer betrokkenheid.

Meer tot actie overgaan tijdens de teamvergaderingen. Meer algemener, leraren vinden dat ze overal allemaal iets van moeten vinden, iets van moeten zeggen, ik denk linksom of rechtsom moet het ergens naartoe. Laten we het gewoon maar gaan doen, 100 % neuzen dezelfde kant op over een kwestie dat hoeft niet, dat krijg je niet, is helemaal niet nodig. Wel checken of iedereen nog steeds een beetje het pad wil volgen en het er mee eens is.

Misschien wat meer de grote lijnen over het schooljaar helderder uitzetten. Van tevoren een overzicht van wat, wanneer geregeld moet worden. Wanneer gebeurt het, wie gaat ermee aan de slag, wie doet het. Ik heb vaak het idee dat het in je hoofd zit maar dat het nog niet helemaal bij mij uiteindelijk land. Dan heb ik het idee dat ik het ergens uit jouw hoofd moet vissen of zo maar dat het niet helemaal van tevoren voor mij helder is.

Als je meer de taken zou verdelen voelt iedereen zich meer verantwoordelijk voor het wel en wee van de opleiding beveiliging. Als je dingen wilt delegeren wees duidelijk wie wat moet gaan doen en zorg ook dat iemand dan de vrijheid heeft om het in te vullen. Wel lastig als je een team hebt met veel nieuwe mensen. Duidelijker opdracht geven. Werken met agendapunten tijdens de vergaderingen zou helpen, hierbij de tijd aangeven en verder geen discussiepunt.

Als coördinator moet je overzicht houden en taken wegzetten niet alleen benoemen en afwachten of iemand het oppakt. Als je het al zo helder hebt waarom moeten we er met zijn allen over na gaan denken. Dat zou je ook kunnen delen. Ik zou het wel fijn vinden als je dan even stilstaat en vraagt of iemand dit of dat wil doen. Als jij zegt iedereen moet dat zelf gaan bedenken, dat kan ook. Ik heb wel het gevoel dat jij degene bent die het ja of nee ervoor geeft. Dat het niet altijd heel veel zin heeft om er mee bezig te gaan omdat jij toch degene bent die bepaalt.

- **Schaalvragen m.b.t. ontwikkeldimensies:**

Doel- en resultaatgerichtheid	7
Rol- en taakverdeling	5
Werkwijze en zelfstandigheid	7
Onderlinge relaties	6,5

Interview 3: groepslid 2. Gehouden op 29 maart 2018 om 10:45 uur en 13 april 2018 om 16:00 uur.

- **Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen? (Welke ondersteuning heb jij nodig om tot verdere (team)ontwikkeling te komen?)**

Meer duidelijkheid over taken en bevoegdheden. Taken zouden duidelijker benoemd moeten worden met bijbehorend tijdspad. Minder hapsnap.

Mijn valkuil is te grote verantwoordelijkheid/betrokkenheid waardoor langere termijn zaken in ieder geval niet in beeld zijn /komen.

Bevoegdheden zowel individueel alsook van het team zijn onduidelijk.

Structuur basis en duidelijke kaders helpt mij. Dat is je speelveld en daarbinnen moet je blijven om je taken te doen. Voor het team geldt dat ook. Is deels niet altijd duidelijk. Waar liggen de bevoegdheden, wie doet wat, waar liggen je verantwoordelijkheden. Mag je die zelf nemen of kun je die zelf nemen wie legt er verantwoording af aan de leiding als die er is. Ja die is er wel maar wie doet dat dan. Je bent als team verantwoordelijk met z'n allen, wie zorgt dan dat er gecommuniceerd wordt met de leidinggevende. Is dat het hele team of zijn er enkele poppetjes die daar verantwoordelijk voor zijn. Door middel van een duidelijke taakverdeling wordt de verantwoordelijkheid, eigenaarschap voor een onderdeel groter. Doel en resultaatgerichtheid moet helder zijn vooral het doel. Hierdoor ontstaat motivatie. Goede samenwerking moet er zijn want je bent met zijn allen verantwoordelijk voor het resultaat. Iedereen heeft bepaalde kwaliteiten als je die inzichtelijk hebt kom je tot een betere samenwerking en doel en resultaatgerichtheid. Een bepaalde basis moet je hebben met z'n allen, om een start te maken, opleiding daar moet je iets mee. Ook van belang is duidelijkheid over beschikbare middelen.

- **Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling? (Welke bijdrage kan jij leveren aan de ontwikkeling van het team?)**

Meer en beter afstemmen met collega's. Bijdrage kan toenemen door te ontwikkelen en bij te blijven met name op het vlak van automatisering.

Als je een goede samenwerking wilt hebben zal je goed moeten communiceren. Goede planningen daarin maken. Plannen afstemmen, dat je weet wat je moet doen binnen een bepaalde tijd. Planmatig te werk gaan, gezamenlijk grotendeels. Dat we van elkaar weten wat we doen. Zichtbaar maken van plannen en activiteiten, niet alleen op computer. Ik denk dat de verantwoordelijkheid echt in het team ligt. Verbetering van communicatie, kan altijd beter. Scrum, proces volgen met z'n allen inzichtelijk maken en houden waar we mee bezig zijn. Zaken meer gestructureerd aanpakken leidt tot meer betrokkenheid en daarmee tot teamontwikkeling. Belangrijk ook voor integratie van onderwijs. Ik kan van alles doen. Ik hou ervan om dingen te ontwikkelen

praktische zaken. Wie een bepaalde rol heeft in het team moeten we wel goed bekijken. Weten van elkaar hoe we werken. Ik kan niet precies zeggen van mijzelf hier blink ik in uit. Mijn sterke kant is organiseren maar ook het praktische gedeelte. Meer operationeel dan strategisch.

- **Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?**

Coördinator zou overbodig moeten zijn in een zelfsturend team. Communicatie is niet optimaal; tijdigheid en volledigheid. We krijgen nu dingen door, bepaalde informatie. Dingen van boven vanuit het beleid en andere dingen die daar mee te maken hebben. Maar ook dingen bij het team wegleggen, dit moet gebeuren daar zijn we met z'n allen verantwoordelijk voor. Af en toe heb je daar wel een sterke mening over (bijna altijd). Als coördinator bepaal jij te veel wat er gebeurt, is mijn indruk. Wacht soms met snel een mening te geven die bepalend is. Ik denk dat jij je taak heel erg serieus neemt. Volgens mij ben je heel ambitieus. Je wilt dat het goed gaat en daar sta je voor. Misschien wel door je ambitie of gedrevenheid grijp je soms in en moeten we een pas op de plaats maken. Of dat jij vindt, als coördinator, dat iets niet kan dat het anders moet. Als je dan kijkt dat we een zelfsturend team zijn, is de vraag of dat dan de juiste werkwijze blijkt. Uiteindelijk zal er toch altijd iemand zijn die een knoop door moet hakken. Ik ervaar jou wel als iemand die zegt: 'klets er niet te lang over'. Soms ben je daar heel direct in. Of je dan recht doet aan iedereen, dat iedereen zijn zegje je kan doen, weet ik niet. Ik weet het wel, je doet dat niet. Soms kap je dingen in een keer af, we hebben het er al tig keer over gehad. Je hebt een bepaald idee, je wilt die kant op. Denken als mededocent of als coördinator? Je hebt te veel de pet als coördinator op. Ik zie je meer in de rol van coördinator. Een agenda zou wel handig zijn. Moeten we met zijn allen doen. Kunnen we misschien het bord voor gebruiken. Soms heb ik het idee er wordt iets besproken en dat komt dan ineens binnen vallen. Ik heb wel even tijd nodig om vooraf over onderwerpen na te denken, voorbereiden. Als ik coördinator zou zijn zou ik met een agenda werken. Meer vanuit de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de mensen. Eerder zaken delen met de mensen. Zodat je in ieder geval vooraf weet wat er aan de orde is. Iets anders zou ik zo niet kunnen bedenken.

- **Schaalvragen m.b.t. ontwikkeldimensies:**

Doel- en resultaatgerichtheid	6,5
Rol- en taakverdeling	6,5
Werkwijze en zelfstandigheid	7,5
Onderlinge relaties	7,5

Rolverdeling nog niet helemaal helder voor mij. En daar zit ook die taakverdeling aan vast. Een bepaalde evenwichtigheid, is de werklust goed verdeeld heeft hier ook mee te maken.

- **Overige in dit verband aangegeven zaken.**

Ik heb geen beeld met betrekking tot de beschikbare financiën. Wat hebben we als team ter beschikking, middelen, geld. Kunnen we dingetjes doen om het onderwijs beter te laten verlopen?

Ik ben best wel tevreden over het team. Het is nog pril, groeiende. Ik denk dat er nog meer uit te halen is met z'n allen.

Goed gesprek, kunnen zeggen wat ik had willen zeggen.

Ik ben heel benieuwd hoe het gaat lopen.

Interview 4: groepslid 6. Gehouden op 29 maart 2018 om 14:15 uur.

- **Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen? (Welke ondersteuning heb jij nodig om tot verdere (team)ontwikkeling te komen?)**

Vertrouwen heb ik nodig in mijzelf en anderen; in andere teamleden. Kaders, het speelveld waarbinnen de ontwikkeling plaatsvindt dient duidelijk te zijn. Ook welke rollen we allemaal hebben, dat we van elkaar weten wat je aan elkaar hebt; welke kwaliteiten. Het zou helpen als deze zaken duidelijker zijn. Duidelijkheid wie we zijn, wie zijn we nu precies als team, wat is onze identiteit, waar staan wij nu voor. Wat willen we bereiken met z'n allen. Die gezamenlijkheid. Wat ik nodig heb van de organisatie is vertrouwen en inzicht in eigen kwaliteiten. Elkaar leren kennen op een ander niveau, wat dieper meer op persoonlijk niveau. Zodat een wat veiliger klimaat ontstaat. Dat we elkaar alles kunnen vertellen dat je kunt zeggen wat je wilt en elkaar daardoor ook sterker maken. Daar ligt verbeterpotentieel, wat niet raar is gezien de tijd van samenwerking.

Op het vlak van veiligheid kan zeker nog iets gebeuren, afbakening van het speelveld van het team en daarmee ook van mijzelf. Vertrouwen krijgen en kunnen geven wat onlosmakelijk is verbonden aan die veiligheid in de groep.

Wat ik nodig heb is de concrete vertaling van de visie naar de afdeling naar de opleiding. Visie is niet helder, leeft niet. Als je aan de teamleden vraagt dan denk ik dat niemand weet hoe het zit. Het leeft absoluut niet. Onvoldoende aanwezig.

Duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

- **Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling? (Welke bijdrage kan jij leveren aan de ontwikkeling van het team?)**

De vraag vertaal ik in: "Welke kwaliteiten heb jij (ik) om het team verder te laten ontwikkelen". Ik ben gestructureerd en punctueel. Ik ben echt iemand die praktisch ingesteld is. De ideeën die er zijn uitwerken in concrete acties en die actie vervolgens uitvoeren dat ik daarmee vooral mijn steentje kan bijdragen aan het team. Ik vind mijzelf heel gestructureerd, ik kan heel geordend werken, heel systematisch ook. Ik zou iets kunnen betekenen in het concretiseren van het speelveld. Wie zijn wij als team, waar willen we naar toe, wat willen we uiteindelijk bereiken, willen we de beste beveiligingsopleiding van Nederland worden of vinden we het prima zoals het nu is; de studenten die we hebben succesvol afleveren. Dat soort dingen handjes en voetjes geven daar kan ik wel wat in betekenen. Duidelijkheid hierin heeft effect op de ontwikkeling van het team. Weten waar we mee bezig zijn, waar staan we nu. We hebben kleine doelen, kleine actietjes, wat is nou ons overkoepelend doel. Wie zijn we wat is onze identiteit. Ik vraag me dat niet af, maar ik zou er wat in kunnen betekenen om dit helder te krijgen. Ik vraag het me ook wel af toch. Ik

zou iets kunnen betekenen in identiteitsontwikkeling. Als we er allemaal mee bezig zijn, als er draagvlak is, als we er trots op zijn, dat ook uitdragen.

- **Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?**

Lastige vraag. Je hebt coördinatoren die langs de zijlijn staan en coördinatoren die meespelen. Je moet de juiste balans vinden tussen aan de ene kant het team aansturen en aan de andere kant het team zelf iets laten ontwikkelen. Ik denk dat het belangrijk is dat het voor iedereen duidelijk is wat het coördinatorschap inhoudt. Communicatie is hierin heel belangrijk.

Dat het echt een veilig baken is binnen het team. Dat je er altijd op kunt terugvallen als je het als team even niet meer weet. Iemand die kan afkaderen, de lange termijn doelstellingen bewaakt, het geheel kan overzien. Ik denk dat het team zich daarmee verder kan ontwikkelen.

Onduidelijk is, speel je mee of sta je langs de zijlijn. Soms doe je mee soms niet. Sta je erboven stel je kaders en lange termijn doelstellingen. Brengt onduidelijkheid met zich mee. Is de coördinator lid van het team of staat die boven het team, onduidelijkheid. Duidelijkheid hierover, communiceren, zal het beter laten lopen. Ik ben voorstander van de aanvoerder rol. Iemand die meedoet het goede voorbeeld laat zien.

Tactisch sterk, beslissingen nemen, lange termijn doelen goed, maar af en toe ook meevoetballen. Als meevoetballen zie ik echt onderdeel zijn van het team. Je geeft ook les, dat is meevoetballen. Niet helemaal helder omdat je steeds van rol wisselt. Tijdens vergaderingen is dit duidelijk zichtbaar, knopen doorhakken, lange termijn doelen. Kan af en toe onduidelijk zijn. We zijn een team. Ik denk dat je een aanwinst zou kunnen zijn voor het team. Ik denk dat het helemaal fout is om te stellen dat coördinatorschap een taak is. Daarmee creëer je onduidelijkheid. Soms sta je aan de zijlijn soms speel je mee, in mijn beleving stimuleert dat niet. Ik vind dat het de teamontwikkeling afremt.

Vertrouwen is een voorwaarde voor de ontwikkeling van het team. Ik vertrouw je tot op zekere hoogte. Dit heeft te maken met het akkefietje wat we hebben gehad. Ik dacht oh wat zonde dat het zo moest gaan. Reflectie leert dat ik duidelijker had moeten zijn. Ik had eerder vragen moeten stellen over de gang van zaken. Ik laat me dan meeslepen in de emotie en het gaat dan helemaal de verkeerde kant op.

- **Schaalvragen m.b.t. ontwikkeldimensies:**

Doel- en resultaatgerichtheid	7
Rol- en taakverdeling	6
Werkwijze en zelfstandigheid	6
Onderlinge relaties	8

(beter, zeker na het etentje een flinke sprong gemaakt)

- **Overige in dit verband aangegeven zaken.**

Ik vond het een fijn gesprek en heb alles kunnen zeggen wat ik wilde zeggen.

Interview 5: groepslid 7. Gehouden op 3 april 2018 om 13:15 uur.

- **Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen? (Welke ondersteuning heb jij nodig om tot verdere (team)ontwikkeling te komen?)**

Ik vind het best grote vragen om daar in een keer antwoord op te geven. Als ik naar mijzelf kijk ben ik iemand die baat heeft bij duidelijke opdrachtgeving en daarnaast een stukje vrijheid. Daar bedoel ik mee dat als ik een taak of een opdracht krijg dat iemand constant over mijn schouders kijkt. Vertrouwen krijgen. Als ik iets moet organiseren en ik krijg een duidelijke opdracht dan voer ik die ook uit zoals ik denk dat dat moet. Ik vind dat het in ons team nog wel eens zo is dat het te vaag is, een beetje grijs gebied is, wie dan verantwoordelijk is voor welk stukje. Voor mij persoonlijk zou ik het prettiger vinden als bij die opdrachtgeving duidelijker beslist wordt wie welke verantwoordelijkheid pakt. Ik vind dat er nog veel dingen niet duidelijk zijn, vaak pak jij die dan op alleen is voor mij dan niet duidelijk wie het dan oppakt. Ik heb het gevoel dat daardoor ook wel eens dingen misgaan omdat er niet goed genoeg gecommuniceerd is. Jij verwacht dat ik iets oppak en ik weet niet dat jij dat van mij verwacht. Ik denk dat ik daar wel meer ondersteuning in nodig heb. Of dat als we op deze manier blijven communiceren dan heb ik daar moeite mee. Dat is voor mij qua ondersteuning de grootste valkuil denk ik.

Onderlinge relaties, het botert wel tussen iedereen. We hebben denk ik wel een doel voor ogen. Rol en taakverdeling en ook werkwijze en zelfstandigheid, daar is volgens mij nog veel winst te behalen. Vaak is niet duidelijk wat onze taak is en wat we van elkaar verwachten. De werkwijze vind ik soms niet zo heel efficiënt. Vaak is de vergadering zo dat we niet echt met iets aan de slag gaan. Echt actief bezig zijn daar kun je wat halen.

Ik weet niet of we ondersteuning nodig hebben, we zijn bekwaam genoeg om het zelf onderling op te pakken. We zijn als team bereid om daaraan te werken.

- **Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling? (Welke bijdrage kan jij leveren aan de ontwikkeling van het team?)**

Mooi toen met die studiedag. Toen we die tips terugkregen: dat ik soms op een norse en negatieve manier overkom en dat ik meer met positieve oplossingsgerichte feedback moet komen, daar kon ik mij wel voor een groot deel in vinden. Dat kan vanuit mijn kant wel een bijdrage zijn. Ik vind dat negatieve dingen ook benoemd moeten worden want die moet je niet uit het oog verliezen, ik wil daar wel eens in blijven hangen. En juist als ik iets negatief constateer dan met een positieve oplossing komen, ik denk dat dat ten goede komt van de relatie en de teamontwikkeling i.p.v. alleen maar met negatieve klanken aan te komen. Ik snapte jouw opmerking heel erg goed.

Afstemming en dichter bij het team zitten. Als ik beneden zit, wat ook nodig is, dan mis ik wel e.e.a. in de communicatie en de afstemming. Daar zou ik meer aan kunnen werken. Daar kan ik meer energie in steken met gevolg een bijdrage aan de ontwikkeling van het team. Beter zaken uitspreken dan negatieve houding aannemen. Ik zou wel vaker met collega's iets samen willen doen, binnen te lopen. Of iets samen organiseren komt de saamhorigheid te goede. Ik ben vooral met de mensen van de sport bezig ik zou het leuk vinden om met de beveiligingsdocenten meer samen te doen. Komt de saamhorigheid te goede. Met het gevoel dat je samen iets doet krijg je ook meer teambinding denk ik. Ik wil graag dingen samen oppakken. Sommige zaken blijven te lang liggen te weinig doortastend, als team.

- **Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?**

Ik vind niet dat we een zelfsturend team zijn. Ik vind dat jouw rol als coördinator in het team te groot is om te kunnen spreken van een zelfsturend team. Vorige week ging je naar een congres en toen ging de teamvergadering niet door. Als we een vergadering hebben dan kijken we allemaal naar jou, wat heb jij vandaag mede te delen. Als we meer een zelfsturend team zouden zijn dan zou het ook meer vanuit het team moeten komen. Vaak is het afwachten wat jij met Rosa besproken hebt. Daarnaast gaan we actie ondernemen of luisteren naar je mededelingen. Zou meer vanuit onszelf moeten komen. Ik denk dat het helemaal niet verkeerd is als er binnen het team iemand is die beslissingen neemt of knopen doorhakt. Want als iedereen gelijkwaardig is dan krijg je ook ellenlange discussies, iemand moet een beslissing nemen. Dat vind ik dan wel prettig aan jou dat je dan zegt: dat is het en we gaan het op deze manier doen. Ik weet niet of ik er voorstander van ben dat we allemaal gelijkwaardig zijn in het team. Ik ben een persoon die als ik een opdracht krijg, dan voer ik hem uit, tenzij ik het er totaal niet mee eens ben. Ik ben ook niet iemand die bij elke opdracht helemaal in discussie gaat voordat ik het ga uitvoeren. Binnen ons team, binnen de mogelijkheden die we hebben, kunnen we nog wel zelfstandiger worden dan we nu zijn. Ik vind dat we met een hoop dingen nog te afhankelijk zijn van jou. In sommige gevallen vind ik dat je iets te dominant bent in andere gevallen vind ik dat prettig. Het balletje ligt te vaak bij jou en blijft daar dan liggen. Dat het balletje naar ons gaat gebeurt om de een of andere reden niet. Waar dat aan ligt. Hoe dat komt weet ik ook niet. Loop ik zelf wel eens tegen aan. Collega X. zijn rol was wel anders dan jouw rol. Zou ergens ertussen in ideaal zijn. Collega X. nam geen beslissingen, discussie duurde uren en uren. Meer draagvlak, eigenaarschap, van het team wenselijk i.p.v. opdracht en beslissing van jou. Ik zie jou als teamlid. Je hakt knopen door, soms ben je te dominant aanwezig. Je pakt heel veel taken op, buiten je lessen, het is vaak niet precies duidelijk wat. Daar krijg ik ook wel wat onrust van. Sommige dingen kunnen duidelijker gesteld worden, te vaag. Hierdoor blijven dingen hangen. Beter over communiceren van beide zijden.

- **Schaalvragen m.b.t. ontwikkeldimensies:**

Doel- en resultaatgerichtheid	6
Rol- en taakverdeling	4,5
Werkwijze en zelfstandigheid	5
Onderlinge relaties	8

Ik denk dat we wel vaak bezig zijn met doel en resultaat maar we mogen er ons meer op toespitsen. Vertalen in acties kost veel moeite.

- **Overige in dit verband aangegeven zaken.**

Ik zou geen coördinator willen zijn. Ik sta graag veel uren voor de klas. Op dit moment nog geen behoefte aan. Zitten ook wel vervelende dingen aan; veel verantwoordelijkheid. Ik zou die nog niet willen dragen. Ik vind mezelf daar nog te onervaren voor.

Ik heb niet het gevoel dat ik uit moet kijken, kan alles zeggen wat ik wilde zeggen.

Ik hoop dat dit onderzoek echt iets op gaat leveren. Over praten is één maar het vervolg moet zijn dat we er mee aan de slag gaan.

Interview 6: groepslid 3. Gehouden op 10 april 2018 om 13:15 uur.

- **Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen? (Welke ondersteuning heb jij nodig om tot verdere (team)ontwikkeling te komen?)**

Cursussen door middel van eventueel een externe die een studiedag begeleid. Bijvoorbeeld mentoraat. Misschien kan ik bij een volgende bijeenkomst bijvoorbeeld een initiatief nemen door een denkspel met elkaar te doen als energizer die bijdraagt aan teamontwikkeling. Ik denk dat ik verder wel ondersteuning heb van mijn collega's. Ik denk dat we elkaar kunnen steunen, integraal, daar waar nodig, ook d.m.v. integratie van onderwijs en bijbehorende casuïstiek. Ik denk dat de interpersoonlijke ontwikkeling prima zit, denk aan het etentje. Mensen voelen zich vertrouwd, er is best wel een hoop gedeeld. De factor tijd en inzicht in elkaar is daarbij nodig. Momenten plannen om vakoverstijgend samen te werken vind ik heel belangrijk.

- **Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling? (Welke bijdrage kan jij leveren aan de ontwikkeling van het team?)**

Door ten eerste communicatie. Dat ik regelmatig een keer naar boven stap voor een praatje. Lijnen worden daardoor korter. Initiatief nemen energizer inbrengen bijvoorbeeld bij een studiemiddag. Het initiëren van een team overstijgend iets. Een talenreis of zo iets. Delen van ervaringen en expertise waardoor je dichterbij elkaar komt. Zelfde regels richting de leerlingen en die ook hanteren; door alle teamleden, mag best eens herhaald worden. Signalen uit de praktijk beter delen. Samen ontwikkelen van onderwijs, integratie, brengt ons dichterbij elkaar. Moeten we wel tijd, ruimte en draagvlak voor hebben. Rol en taakverdeling, jij bent de coördinator. Kwaliteiten beter benutten maar wel verder blijven kijken om vastroesten te voorkomen. Communicatie is er wel, concreetheid kan nog iets scherper. Initiatief nemen, team aan zet, mits realistisch, maar dan doorpakken. Klein team makkelijk te organiseren.

- **Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?**

Je neemt een leidende rol in en kijkt naar kwaliteiten van mensen. Bewaakt deadlines en communiceert weer met hogerop. Ik denk dat je goed je best doet, het beste voor hebt, dat je er heel veel werk van maakt, dat je een goede coördinator bent. Er zijn een paar aspecten, eerder besproken, je bent nu wel dichterbij ons komen staan. Minder vanuit die coördinator rol. Daar ben je door ons op gewezen, op je eigen verzoek, dat heb je ook wel ter harte genomen. Dat is wel fijn dan heeft het ook zin als we iets zeggen. Dan wil je er ook echt iets mee doen. Het is best een hele grote taak die jij hebt. Soms denk ik, er zou nog meer mogen gebeuren maar we hebben maar beperkte tijd. Komt ook door splitsing van de vergadertijd, je zit dan niet meer in de flow. Je

mag best meer delegeren. Dan kun je nog productiever werken. Rol en taakverdeling kan beter, nu veel adhoc. Elkaars kwaliteiten meer gebruiken, vraagt om bewustwording. Ieder doet het op zijn eigen manier. Het is wel handig als er een aanspreekpunt is.

- **Schaalvragen m.b.t. ontwikkeldimensies:**

Doel- en resultaatgerichtheid	7
Rol- en taakverdeling	7
Werkwijze en zelfstandigheid	6,5
Onderlinge relaties	7,5 - 8

Onderlinge relaties vind ik goed. Werkwijze en zelfstandigheid kan wel anders zie hiervoor.

- **Overige in dit verband aangegeven zaken.**

Naar aanleiding van de enquête heb ik zaken veranderd. We zitten op de goede weg. Misschien moeten we een ander format voor de enquête vinden. Niet direct kritiek maar toch reden om eens over na te denken. Ik ben wel iemand die resultaatgericht is. Over gedeeld coördinatorschap gefilosofeerd.

Ik heb meer verteld dan ik dacht dat ik zou gaan vertellen. Er zijn geen moeilijke collega's of iemand die er uitligt. We hoeven geen cursus te geven over feedbacken.

Categorisatie uitkomsten interview per deelvraag en ontwikkeldimensie

Deelvraag 1

Welke ondersteuning geeft het team aan nodig te hebben om tot verdere ontwikkeling te komen?

OD1 Doel en resultaat	OD2 Rol- en taakverdeling	OD3 Werkwijze en zelfstandigheid	OD4 onderlinge relaties
Visiedoel onduidelijk (4x) resultaatgerichtheid duidelijk identiteit onduidelijk we hebben denk ik wel een doel voor ogen	taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk (3x) rollen duidelijk (2x) weten wat je aan elkaar hebt (2x) kwaliteiten duidelijk (2x) meer beroep op kwaliteiten eigenaarschap verantwoordelijkheid	duidelijke kaders (3x) integratie van onderwijs (2x) minder ter verantwoording roepen tijd om te ontwikkelen. plannatig structuur duidelijke opdracht met ruimte voor eigen invulling efficiënter werken/vergaderen meer gezamenlijke actie elkaar steunen	vertrouwen (4x) veiligheid (4x) elkaar aanspreken geen afkeercultuur openheid eentijheid gezamenlijke verantwoordelijkheid (3x) gezamenlijke werkruimte (3x) geen vrijwing en flicke (2x) elkaar ondersteunen goede samenwerking elkaar leren kennen op persoonlijk niveau interpersoonlijke ontwikkeling zit prima een hoop gedeeld

Deelvraag 2

Welke bijdrage kan het team zelf leveren aan teamontwikkeling?

OD1 Doel en resultaat	OD2 Rol- en taakverdeling	OD3 Werkwijze en zelfstandigheid	OD3 onderlinge relaties
identiteit (2x) productgericht werken weten waar we mee bezig zijn waar staan we wat is ons overkoepelend doel wat is onze identiteit identiteitsontwikkeling draagvlak	elkaars kwaliteiten gebruiken (4x) taakverdeling duidelijk (2x) rolverdeling duidelijk	samenwerken (6x) communiceren (3x) structuur (2x) kennis delen (2x). eenheid naar student toe (2x) plannatig (3x) afstemmen (2x) te weinig doortastend, als team integratie tijd ruimte draagvlak	communiceren (3x) afstemmen met collega's (3x) delen van ervaringen en expertise (2x) eigen werkruimte (2x) teambuilding samenwerken team overslijgend iets

7.5 Interview, uitkomsten naar deelvraag en ontwikkeldimensie

Deelvraag 3

Hoe draagt de wijze van invulling van het coördinatorschap bij aan de ontwikkeling van het team?

	OD1 Doel en resultaat	OD2 Rol- en taakverdeling	OD3 Werkwijze en zelfstandigheid	OD4 onderlinge relaties
	lange termijndoelstellingen bewaken (3x) draagvlak kaders stellen overzicht houden communicatie	duidelijkheid (4x) overzicht houden (2x) proces bewaken (2x) koers bewaken inzicht in wat is goed voor de groep aansturen balans communiceren daadkracht dominant opdrachten geven afhankelijkheid zelfstandigheid kwaliteiten benutten aanspreekpunt bewustwording	communiceren (7x) delegeren (7x) dominant (3x) opdracht geven (2x) delen (2x) agenda (2x) draagvlak (2x) overzicht houden balans tussen ratio en emotie spiegelen terugspelen kijken naar wat er leeft en wat we ermee moeten, niet te lang laten liggen stilstaan bij individuele problematiek van de nieuwe collega's discussie afhankelijk duidelijker	gelijkwaardig (2x) teambuildingsactiviteit veilig bakken op kunnen terugvallen vertrouwen dominant heel direct recht doen aan iedereen

7.6 Focusgroep, verslag

Samenvatting & conclusies Focusgroep 19 en 26 april 2018

De interviews zijn geanalyseerd. De uitkomsten zijn gecategoriseerd en in verband gebracht met de vier team ontwikkeldimensies. Elke groepslid heeft een overzicht met de uitkomsten van het interview per deelvraag en ontwikkeldimensie ontvangen. Middels een PowerPointpresentatie zijn de deelvragen en de vier team ontwikkeldimensies alsook de uitkomsten met de groepsleden gedeeld.

De groepsleden kunnen zich vinden in de uitwerking van de interviews.

Discussie ontstaat over de onderlinge samenhang van de vier team ontwikkeldimensies. Een groepslid is van mening dat het vooral gaat om 'onderlinge relaties' en dat 'doel- en resultaatgerichtheid' minder relevant zijn. 'Typisch iets van het bedrijfsleven'. Andere groepsleden vragen zich af of de volgtijdelijkheid, eerst aandacht voor doel en resultaatgerichtheid dan rol- en taakverdeling en vervolgens voor werkwijze en zelfstandigheid wel zo vastligt. Niet voor iedereen is doel en resultaatgerichtheid prioriteit nummer een. Rol- en taakverdeling is een onderdeel dat direct ingrijpt op de dagelijkse praktijk en daarmee urgenter.

Besloten is om niet de vier dimensies volgtijdelijk aan te pakken, maar om over de gehele breedte actie te ondernemen waarbij, aansluitend bij en vooruitlopend op de rol- en taakverdeling, ieder zijn steentje bijdraagt op het terrein waarmee de meeste affiniteit bestaat.

De scores op de schaalvragen geven geen verrassende uitkomst.

Vastgesteld wordt dat gezien de relatief korte termijn van samenwerking er zeker stappen zijn gemaakt op de vier team ontwikkeldimensies.

Op basis van de uitkomsten van de interviews, is iedereen verzocht, uitgaande van de gemiddelde score op de schaalvraag per dimensie, met een of meerdere verbeteracties te komen, die ertoe moeten leiden dat een stapje vooruit gezet wordt op de schaal. Op vier flipover vellen zijn de team ontwikkeldimensies geschreven met een onderverdeling naar deelvraag. Ieder groepslid kon individueel iets bedenken, zijn/haar idee op een post-it schrijven en op de juiste plaats op het flipover vel plakken.

Ieder teamlid heeft zijn bijdrage geleverd. Van de flipover vellen zijn foto's gemaakt.

De opbrengst van de post-it plaksessie is in de groep besproken. Vastgesteld is dat elk idee een goed idee is als het de vooruitgang ondersteunt. Tevens is vastgesteld dat keuzes gemaakt moeten worden omdat de groep niet alles tegelijkertijd op kan pakken.

In onderling overleg is per team ontwikkeldimensie, per deelvraag, een selectie gemaakt van acties die als eerste opgepakt zouden kunnen worden (zie bijlage).

Om daadwerkelijk tot ontwikkeling te komen is besloten om, komende tijd elke week, van de twee uur die voor teamoverleg staat. Een uur te gebruiken om met de verbeteracties aan de slag te gaan.

Bijlage

OD 1 Doel en resultaat	Deelvraag I	Heldere visie en daaraan gekoppelde lange termijn doelen.
	Deelvraag II	Teamambitie formuleren gekoppeld aan visie. Doelen stellen gericht op realiseren van deze ambitie Gezamenlijk dagelijks startmoment (10 min).
	Deelvraag III	Proces bewaken, resultaten en voortgang inzichtelijk maken.
OD 2 Rol- en taakverdeling	Deelvraag I	Duidelijkheid over rollen en taken.
	Deelvraag II	Inzicht in elkaars kwaliteiten. Regeltaken in de jaarplanning opnemen en deze verdelen.
	Deelvraag III	Delegeren.
OD 3 Werkwijze en zelfstandigheid	Deelvraag I	Feedback op functioneren.
	Deelvraag II	Zaken vastleggen. Elkaar aanspreken (feedback). Lesbezoek.
	Deelvraag III	Overzicht geven, houden.
OD 4 Onderlinge relaties	Deelvraag I	Ruimte (tijd, middelen) voor teamontwikkeling. Gezamenlijke werkruimte.
	Deelvraag II	Groepsdynamicatest. Meer samen oppakken.
	Deelvraag III	Processen zichtbaar maken. Ruimte maken voor teamontwikkeling.

7.7 Focusgroep, verbetersuggesties

