

Het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap

Een procesevaluatieonderzoek binnen het primair onderwijs

Stimulating collective psychological ownership

A process evaluation study in primary education

Jeanet Heideveld – Greijdanus

Studentnummer 3030213

Cohort: 2019

14 Juni 2021



Master leren en innoveren
Aeres Hogeschool Wageningen

Studiecoach: Pieter Seunke
Intern beoordelaar: Joan van den Ende
Extern beoordelaar: Suzanne Verdonchot



PCBS De Parel
Leisteenstraat 1
8084 XE 't Harde

Opdrachtgever: Jos van Dijk
Directeur PCBS De Parel
jos.vandijk@demeent.nu

Het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap

Een procesevaluatieonderzoek binnen het primair onderwijs

Stimulating collective psychological ownership

A process evaluation study in primary education

Samenvatting

Op basisschool De Parel worden onderwijsinhoudelijke besluiten genomen op basis van consensus, waardoor hetgeen teamleden in hun onderwijspraktijk uitvoeren uiteenloopt. In goede organisaties is sprake van samen leren en innoveren. Hiervoor is collectief psychologisch eigenaarschap van belang. Hierdoor ervaren teamleden bijvoorbeeld meer werkplezier en leerlingen een doorgaande leerlijn. Middels een procesevaluatieonderzoek is onderzocht in hoeverre het collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie gestimuleerd werd, middels de uitvoering van het ontwikkelde teamtraject wereldoriëntatie. Middels een vragenlijst is gemeten in hoeverre dit behaald is en welke onderdelen het best kunnen worden toegepast op toekomstige teamtrajecten. Uit de resultaten blijkt dat, hoewel het collectief psychologisch eigenaarschap niet volledig behaald is, er wel mooie stappen gezet zijn richting het gevoel 'van ons'. Tevens zijn praktische suggesties benoembaar die bijdragen aan het eigenaarschap, waaronder het inhuren van een expert, zodat diepe kennis wordt opgebouwd. Het bereiken van collectief psychologisch eigenaarschap blijkt een complex proces te zijn, dat ook nog onderbroken werd door de lockdown. Onder deze omstandigheden is alsnog een mooi effect bereikt, waardoor het ontwikkelde teamtraject veelbelovend lijkt. Gesprekken middels de reflectieve dialoog op basis van ontworpen reflectievragen hebben het meest bijgedragen aan het resultaat.

Abstract

At De Parel primary school, educational decisions are made on the basis of consensus, which means that what team members do in their educational practice differs. In good organisations, learning and innovating together takes place. Collective psychological ownership is important for this. This allows team members for example to experience greater job satisfaction and students to follow a continuous learning line. By means of a process evaluation study, it was investigated to what extent the collective psychological ownership with regard to the way of working with the method for world orientation was stimulated, through the implementation of the developed team trajectory world orientation. By means of a questionnaire it was measured to what extent this was achieved and which parts could best be applied to future team trajectories. The results show that, although the collective psychological ownership has not been fully achieved, nice steps have been made towards the feeling of 'us'. Practical suggestions that contribute to ownership can also be identified, for example by hiring an expert to build up deep knowledge. Achieving collective psychological ownership turns out to be a complex process, which was also interrupted by the lockdown. Under these circumstances, a nice effect was achieved after all, which makes the developed team trajectory seem promising. Conversations using the reflective dialogue on the basis of designed reflection questions contributed most to the result.

Inleiding

Aanleiding

Op basisschool De Parel in 't Harde, een middelgrote basisschool op de Veluwe, werkt het lerarenteam hard aan goed onderwijs. Op deze basisschool worden onderwijsinhoudelijke besluiten genomen op basis van consensus. Hierdoor is er met regelmaat sprake van de beslissing paradox, wat inhoudt dat het team beslissingen neemt waar consensus over bereikt is, maar waar niemand van het team het echt mee eens is (Decuyper et al., 2010). Het gevolg hiervan is dat niet ieder teamlid zich vakinhoudelijk verbonden voelt met hetgeen er met elkaar besloten wordt. Dit betekent dat er op individueel niveau niet bij ieder teamlid sprake is van psychologisch eigenaarschap. Er is sprake van psychologisch eigenaarschap als de persoon voelt dat 'iets' (materieel of immaterieel) van die persoon is (mijn). De kern van eigenaarschap is bezitterigheid en psychologisch verbonden voelen met het doel. Het doel wordt deel van de identiteit van de persoon en deze zal meer energie in het doel

stoppen (Pierce et al., 2001). Hierdoor zal er bij deze teamleden ook geen collectief psychologisch eigenaarschap ontstaan. Er is sprake van collectief psychologisch eigenaarschap als er een collectieve erkenning is van gedeelde controle over het doel van eigenaarschap, collectieve erkenning van gedeelde kennis van het doel en/of de collectieve erkenning van de gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel van eigenaarschap. (Pierce & Jussila, 2009). Om ervoor te zorgen dat er in gezamenlijkheid gewerkt kan worden, is het van belang dat er collectief psychologisch eigenaarschap ontstaat. Met elkaar leren en innoveren, en daardoor als individu en collectief psychologisch eigenaar worden van het geheel lijkt hier een sterke bijdrage toe te leveren, want in goede organisaties is er sprake van samen leren en innoveren. Verdonschot et al. (2009) kijken naar een innovatie als een leerproces. Om tot samen leren en innoveren te komen is collectief psychologisch eigenaarschap van belang, want als de medewerker psychologisch eigenaarschap ervaart, dan leidt dit tot een toename in commitment, werktevredenheid, zelfvertrouwen binnen de organisatie, werkplezier, motivatie en inzet (Van Dyne & Pierce, 2004).

Wat momenteel de samenwerking op De Parel typeert is een goede sfeer en een cultuur waarin er in openheid over zaken gesproken kan worden. Op het gebied van onderwijs en lesaanbod worden gesprekken gevoerd, echter in de praktijk in de klas doet elk teamlid het op zijn eigen manier. Hierdoor ontstaat een te hoge mate van leerkrachtafhankelijkheid.

Tijdens dit procesevaluatieonderzoek leert het team van De Parel te werken met de methode voor wereldoriëntatie op een manier die voelt als ‘van ons’. Er is gekozen voor het vakgebied wereldoriëntatie, omdat daar een nieuwe methode voor is aangeschaft. De manier waarop er met de methode gewerkt wordt, wordt telkens gekoppeld aan de visie van De Parel op wereldoriëntatieonderwijs, want wanneer er een werkelijke visie bestaat presteren en leren mensen, niet omdat ze dat gezegd wordt, maar omdat ze dat willen. In de praktijk moeten er voor een gemeenschappelijke visie toekomstbeelden gevonden worden die echte inzet in de hand werken, niet gewoon volgzzaamheid. Een gemeenschappelijke visie is een beeld dat mensen in de hele organisatie met zich meedragen. Een visie is werkelijk gemeenschappelijk als jij en ik eenzelfde beeld hebben en het ook belangrijk vinden dat wij elkaars beeld delen, niet alleen dat ieder persoonlijk dat beeld heeft. Wanneer mensen een visie werkelijk gemeen hebben, dan zijn ze met elkaar verbonden, dan bindt een gezamenlijk streven hen tezamen (Senge, 1992). Om het collectief psychologisch eigenaarschap rondom de manier van werken met de methode van wereldoriëntatie te stimuleren is het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) ontwikkeld. Het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) bestrijkt een periode van een jaar, waarin twee studiedagen en een evaluatievergadering zijn gepland en waarin in collectieven lesvoorbereidingen gedaan zullen worden rondom een thema. Alle activiteiten binnen het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) staan in het kader van het werken met de methode van wereldoriëntatie op een manier die voelt als ‘van ons’. De activiteiten hebben als theoretische onderlegger elke keer minstens één van de routes naar collectief psychologisch eigenaarschap (zie Figuur 1) die steeds weer gekoppeld worden aan de visie van De Parel op wereldoriëntatieonderwijs.

Trechteren van het probleem naar een globale vraagstelling

In de praktijk wordt op De Parel opgemerkt dat als er met elkaar besloten is op een bepaalde manier te gaan werken, meestal op basis van consensus, elke leerkracht vervolgens in zijn eigen groep zelfstandig aan het werk gaat en er hierdoor veel verschillende manieren van werken ontstaan. Voor elk vak wordt een lesmethode gehanteerd. Na enige tijd is er door deze verschillen weinig eenheid meer in aanpak binnen de verschillende vakgebieden. Sommige (onder)delen worden niet meer gebruikt en er worden delen aan toegevoegd. Dit draagt niet bij aan een doorgaande lijn en voorspelbaarheid voor de leerling. Het doel van de doorgaande lijn is zorgen voor een vloeiende ontwikkeling en goede ondersteuning bij overgangen. Als kinderen een incidentele overgang maken, moeten zij geen ontwikkelingsenergie verliezen omdat er geen doorgaande lijn is (Schepers, 2015). Zaak is om de kaders niet te smal te maken, want anders verliest de leerkracht zijn autonomie.

De verwachting is dat het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) ertoe bijdraagt dat teamleden zich individueel en collectief kunnen verbinden aan de manier van werken met de methode die zij hanteren voor wereldoriëntatie. Tevens kunnen de teamleden zich individueel en collectief verbinden aan de ontwikkelingen binnen het vakgebied, waardoor er voor de leerling een heldere doorgaande lijn is voor dit vakgebied binnen de school. Het lerarenteam zal een hogere leeropbrengst hebben. Daarnaast zal het voor ieder teamlid leiden tot een toename in commitment, werktevredenheid, zelfvertrouwen binnen de organisatie, werkplezier, motivatie en inzet (Van Dyne & Pierce, 2004).

De praktijkvraag luidt: In hoeverre draagt het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) bij aan het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot werken met de nieuw gekozen methode voor wereldoriëntatie op De Parel en hoe kunnen toekomstige teamtrajecten met betrekking tot het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap nog beter vormgegeven worden?

Beschrijven van relevante wetenschappelijke kennis en onderzoek (theoretisch kader)

Onderzoek laat zien dat medewerkers met een gevoel van psychologisch eigenaarschap gericht op hun werk of organisatie meer tevredenheid en betrokkenheid ervaren (Brown et al., 2013). Tevens leidt een ervaring

van psychologisch eigenaarschap bij de medewerker tot een toename in commitment, werktevredenheid, zelfvertrouwen binnen de organisatie, werkplezier, motivatie en inzet (Van Dyne & Pierce, 2004).

Om te komen tot collectief psychologisch eigenaarschap is er de noodzaak dat de groep zichzelf als groep ziet, dat het doel waartoe psychologisch eigenaarschap dient te worden ontwikkeld een levensvatbaar doel is van collectief psychologisch eigenaarschap en dat er een collectieve erkenning is van één van de drie routes naar psychologisch eigenaarschap. In Figuur 1 wordt dit proces duidelijk gemaakt.

Figuur 1

Proces om te komen tot collectief psychologisch eigenaarschap

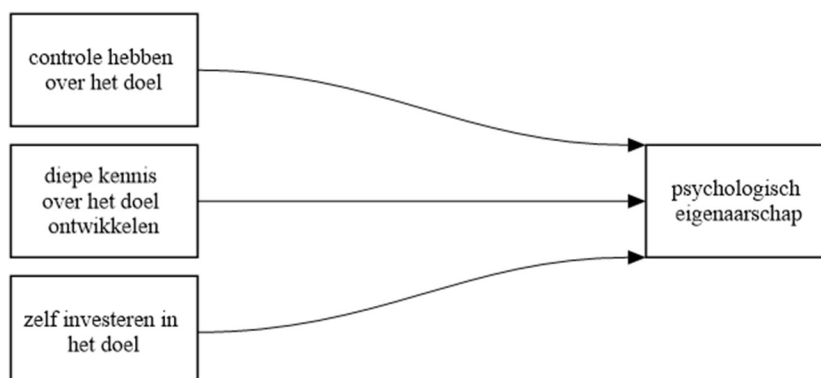


Dit proces is opgebouwd uit een aantal stappen. Ten eerste het psychologisch eigenaarschap. Hiervan is sprake als de persoon voelt dat 'iets' (materieel of immaterieel) van die persoon is (mijn). De kern van eigenaarschap is bezitterigheid en psychologisch verbonden voelen met het doel. Het doel wordt deel van de identiteit van de persoon en deze zal meer energie in het doel stoppen (Pierce et al., 2001). Er worden 3 belangrijke routes onderscheiden om te komen tot eigenaarschap (zie Figuur 2) (Pierce et al., 2001):

- *Controle over het doel hebben:* Er is een positieve en causale relatie tussen de mate van controle die een werknemer heeft over een bepaalde organisatorische factor en de mate van eigenaarschap die de werknemer voelt ten opzichte van die factor;
- *Diepe kennis van het doel hebben:* Hoe meer informatie en hoe beter de kennis die een individu heeft over het doel, hoe dieper de relatie tussen het zelf en het doel is en des te sterker het gevoel van eigenaarschap ernaartoe is;
- *Zelf investeren in het doel:* De investering van iemands energie, tijd, moeite en aandacht in doelen zorgt ervoor dat het zelf één wordt met het doel en gevoelens van eigenaarschap over dit doel ontwikkelt.

Figuur 2

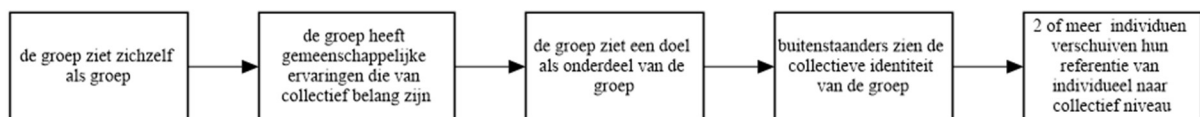
Routes naar psychologisch eigenaarschap



Ten tweede moet de groep zichzelf als groep zien. Om als groep effectief te kunnen opereren moet antwoord gegeven worden op de vraag: “Wie zijn wij?” (Albert et al., 2000). Het antwoord op deze vraag is deels het resultaat van een proces waarbij de groep ‘onderhandelt’ over haar identiteit als collectief met buitenstaanders (dat wil zeggen andere individuen, groepen en collectieven). Dit proces verloopt in vijf fasen (zie Figuur 3): Ten eerste gaat de groep zichzelf zien als een groep. Dit doel wordt behaald als twee of meer individuen het gevoel ‘van ons’ ervaren, dat wil zeggen dat ze zich met elkaar verbonden voelen tot hetzelfde doel. Ten tweede zijn deze individuen lang genoeg bij elkaar geweest om gemeenschappelijke ervaringen te hebben die van collectief belang zijn. Ten derde gaat de groep als collectief een doel zien als onderdeel van de groep (dat wil zeggen, de groep heeft als groep interactie gehad met het doel, komt tot collectieve kennis en begrip over dit doel en daarmee heeft een versmelting tussen de groep en het doel plaatsgevonden). Het doel wordt dus een onderdeel van het ‘uitgebreide ons’ van de groep. Ten vierde, op basis van associatie, zien buitenstaanders bepaalde doelgroep(en) als onderde(e)l(en) van de collectieve identiteit van de groep. Ten slotte, en zoals eerder opgemerkt, is het nodig dat twee of meer individuen hun referentie van het individuele naar het collectieve niveau verschuiven. Door interactieve dynamiek moet een collectieve erkenning van onderling afhankelijke collectieve actie naar een doel naar voren komen, zodat collectief psychologisch eigenaarschap voor het doel plaatsvindt (Pierce & Jussila, 2009).

Figuur 3

Proces waarbij een groep tot een identiteit komt



Ten derde moet het doel een levensvatbaar doel zijn voor collectief psychologisch eigenaarschap. De opkomst van collectief psychologisch eigenaarschap hangt dus af van een collectieve erkenning van gedeelde actie richting het potentiële doel van collectief psychologisch eigenaarschap. Elk groepslid moet de activiteiten en hun resultaten zien als het product van de eigen inspanning en input in combinatie met de inspanning en input van anderen met wie men zowel verbonden als onderling afhankelijk is. Daartoe wordt beoogd dat de routes naar collectief psychologisch eigenaarschap bestaan uit een collectieve erkenning van gedeelde controle over het doel van eigenaarschap, collectieve erkenning van gedeelde diepe kennis over het doel en/of de collectieve erkenning van de gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel van eigenaarschap. Het collectieve eigenaarschap wordt, in tegenstelling tot het persoonlijk eigenaarschap, waarschijnlijk beïnvloed door de mate waarin elk lid van de groep één of meer routes van eigenaarschap heeft afgelegd, gekoppeld aan de mate waarin er een collectief begrip bestaat waarbij we (als ‘wij’) samen die routes hebben afgelegd (Pierce & Jussila, 2009). Aangenomen wordt dat, tenzij een groep individuen zichzelf als een groep definieert, de processen die zich ontfouten in combinatie met het beheersen, leren kennen en/of investeren van het zelf in het doel, waarschijnlijk niet zullen resulteren in gedeelde ervaringen van eigendom (Pierce & Jussila, 2009). Psychologisch eigenaarschap kan zich op een breed scala aan doelen richten, zoals werk en werkresultaten, territorium, mensen, huizen, ideeën en andere soorten creaties (Pierce & Jussila, 2009). Een belangrijke factor bij het bepalen of een potentieel doel al dan niet beschikbaar is voor de groep om collectief psychologisch eigenaarschap toe te ontwikkelen is het vermogen om (a) het sociale identiteitsmotief op te wekken en te bevredigen en een of meer van de motieven die psychologisch eigenaarschap ondersteunen, (b) de collectieve herkenning van potentiële relaties tot het doel te vergemakkelijken en (c) toe te staan dat alle delen van de groep de mogelijkheid hebben om het doel te beheersen, het intiem te leren kennen en/of zelf te mogen investeren in het potentiële doel (Pierce & Jussila, 2009). Als hier de definitie van opgaven naast wordt gelegd volgens Houtkamp et al. (2019) lijkt er een grote overeenkomst te zijn. Zij zien opgaven als een uitnodiging om persoonlijk in te stappen, met al je kwaliteiten, talenten, overtuigingen en inzichten, om zo vorm te geven aan een vraagstuk dat het grotere goed dient. Dat doe je samen, contextspecifiek en met gebruikmaking van en respect voor alle verschillende disciplines, kundes en perspectieven (Houtkamp et al., 2019). Beide zeggen dat je jezelf ten volle mee mag nemen en je daarop aangesproken mag voelen. Je doet mee om het collectief te dienen, je hebt respect en oog voor ieders inbreng en je draagt bij aan het proces. Hierbij wordt gesteld dat daar waar wordt gesproken over het doel dat een levensvatbaar doel voor collectief psychologisch eigenaarschap is, het ook gaat over een opgave zoals beschreven door Houtkamp et al. (2019).

Tot slot wordt de ervaring van collectief psychologisch eigenaarschap, naast de groepscontext en het gevoel van een ‘wij’, beïnvloed door verschillende randvoorwaarden. Pierce en Jussila (2009) stellen dat collectief psychologisch eigenaarschap eerder zal ontstaan als teamleden collectieve waarden hebben, want personen met sterke collectieve waarden hebben een sterkere behoefte aan een sociale identiteit en zullen daardoor eerder

onderdeel van de activiteiten binnen de groep willen zijn en daarnaast delen personen met sterke collectieve waarden eerder de controle, om deel uit te maken van de gezamenlijke investeringen van verschillende individuen en bereidwillig deelnemen in een gedeelde en intieme relatie tot een doel van psychologisch eigenaarschap. Naarmate het niveau van onderlinge afhankelijkheid van taken toeneemt, moeten groepsleden als een team werken: meer met elkaar communiceren, kennis en controle combineren, gezamenlijk een actieplan maken en problemen oplossen, terwijl de coördinatie en controle van de activiteiten van elk individu steeds meer afhankelijk is van de actie van andere groepsleden. Bij een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid van taken kan het uiteindelijke resultaat niet worden bereikt zonder de intensieve samenwerking van het groepslid met andere leden van de groep. Onder deze omstandigheden ontstaat een gevoel van collectief psychologisch eigenaarschap. Soortgelijke effecten treden op wanneer de doelen van elk teamlid nauw verbonden zijn met de doelen van elk teamlid en het team als geheel (Pierce & Jussila, 2009).

Samenvattend houdt dit in dat wanneer er een collectieve erkenning bestaat van een of meer van de drie routes naar eigenaarschap en wanneer een team een geïntegreerde en samenhangende eenheid geworden is die onder hoge niveaus van taakafhankelijkheid werkt, zodat er voldoende mogelijkheden zijn voor een gedeeld mentaal model, collectief psychologisch eigenaarschap zich zal ontwikkelen. Dit proces is terug te zien in Figuur 1.

Toch is het mogelijk dat een persoonlijk gevoel van eigenaarschap zich ontwikkelt zonder dat collectief psychologisch eigenaarschap ontstaat. Dit komt het meest voor wanneer een persoon één of meer van de routes naar psychologisch eigenaarschap heeft afgelegd onder condities van samengevoegde of seriële onderlinge afhankelijkheid, wanneer het sociale motief niet actief is, wanneer zich geen collectieve cognitie met betrekking tot de eigendomsroutes heeft ontwikkeld, en wanneer werkgerelateerde en sociaal-emotionele relaties afstandelijk en los van aard zijn (Pierce & Jussila, 2009).

Tot slot nog het belang van goed leiderschap. Als er leiding of sturing wordt gegeven aan een groep waarbij het doel of één van de doelen is om te komen tot collectief psychologisch eigenaarschap, is het goed om er rekening mee te houden dat centralisatie en formalisatie de neiging hebben om de hoeveelheid controle die de gemiddelde persoon kan houden te minimaliseren. In dergelijke systemen leren individuen dat het niet ‘van hen’ is, omdat er macht in de structuur wordt geplaatst en mensen beperkte controle hebben over de organisatie of een deel daarvan (Pierce et al., 2001). Daarentegen leidt een toename van kansen voor zelfmanagement (en complexiteit van teamwerk) tot een toename van teamcontrole, intiem weten en investeren in het gecombineerde zelf van zijn leden, wat op zijn beurt de kans op het ontstaan van collectief psychologisch eigenaarschap vergroot (Pierce & Jussila, 2009). Leiders die vooral veel reflecteren en dialoog voeren, blijken behulpzaam voor goed teamwerk. Met hun vragende en onderzoekende houding creëren ze ruimte voor de inbreng en de expertise van alle teamleden. Zij gaan er niet van uit dat ze het zelf moeten weten en oplossen, ze gaan ervan uit dat het team het weet en oplost (Derksen, 2021).

Toespitsing

Om collectief psychologisch eigenaarschap te ontwikkelen middels de drie routes naar psychologisch eigenaarschap zijn er twee voorwaarden waar eerst aan voldaan moet worden, voordat overgegaan kan worden op het stimuleren van de drie routes naar psychologisch eigenaarschap. De eerste voorwaarde is dat de groep zichzelf als groep ziet en de tweede voorwaarde is dat het potentiële doel een levensvatbaar doel van collectief psychologisch eigenaarschap is. Deze twee voorwaarden worden gevoed tijdens de eerste bijeenkomst binnen het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5). Daarmee wordt aan deze twee voorwaarden voldaan.

Er vanuit gaande dat aan deze twee voorwaarden voldaan wordt, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: In hoeverre heeft het teamtraject wereldoriëntatie bijgedragen aan het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie en welke onderdelen van dit teamtraject hebben een grote bijdrage geleverd?

Deelvragen:

1. In hoeverre is het collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie behaald en over welke van de drie routes wordt het collectief psychologisch eigenaarschap eventueel behaald?
2. Welke onderdelen van het teamtraject wereldoriëntatie hebben bovengemiddeld bijgedragen aan het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap en welke onderdelen hebben minder bijgedragen?

Methode

Onderzoeksopzet

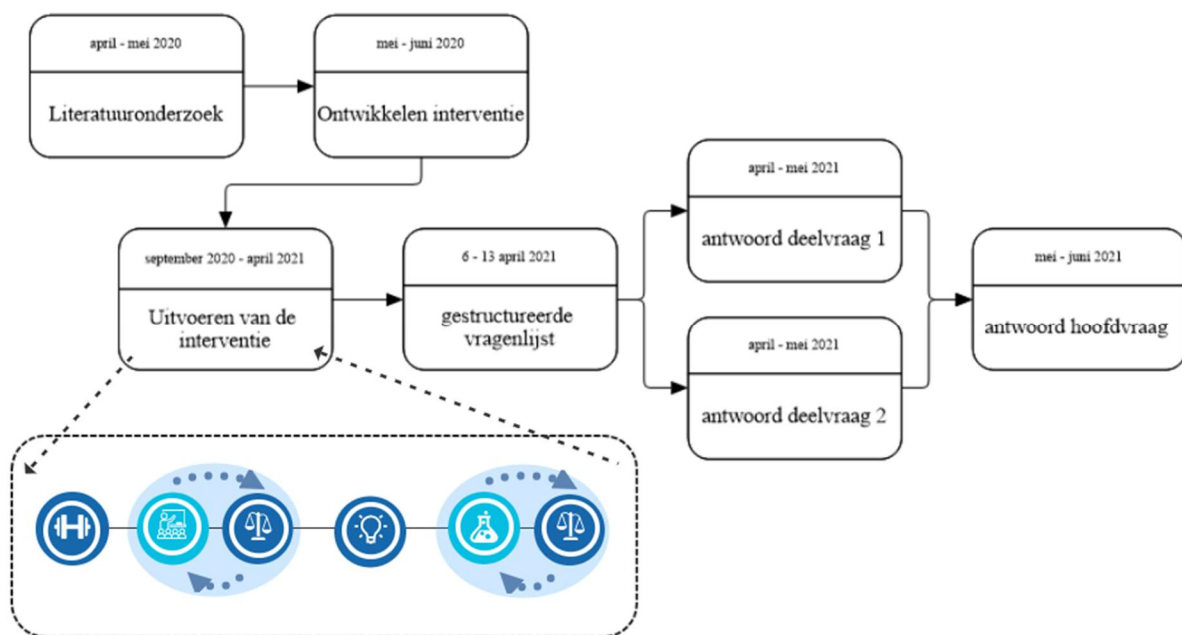
Het onderzoek naar het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap is uitgevoerd middels een praktijkgericht procesevaluatieonderzoek. Bij een praktijkgericht procesevaluatieonderzoek wordt de invoering van de interventie – meestal op kleine schaal – op de voet gevolgd, waarin zo nodig wordt bijgestuurd en waarin

de aandacht vooral uitgaat naar de precieze werking van de interventie via de sociale processen die hierbij een rol spelen (Swanborn, 2007).

Het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) is in september 2020 gestart en zal tot en met juli 2021 uitgevoerd worden. De voorbereidingen op het onderzoek zijn in april 2020 gestart middels literatuuronderzoek en het ontwerpen van het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5). Het daadwerkelijke onderzoek is in september 2020 gestart met het uitvoeren van het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) en is in juni 2021 afgerond met de beantwoording van de hoofdvraag (zie Figuur 4). De onderzoeksmethodologie is een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De kwantitatieve data genereert een algemeen concreet beeld over het uitgevoerde teamtraject wereldoriëntatie en in hoeverre het collectief psychologisch eigenaarschap is behaald. De kwalitatieve vragen zijn verdiepende vragen die zijn voortgekomen uit de kwantitatieve vragenlijst om gedetailleerde, gerichte en valide aanvullingen te krijgen die de drie routes om te komen tot collectief psychologisch eigenaarschap onderbouwen.

Figuur 4

Onderzoekstijdpad naar het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap



Door het operationaliseren van het theoretisch kader is het collectief psychologisch eigenaarschap vanaf hier het kernbegrip en zijn de drie routes om te komen tot collectief psychologisch eigenaarschap vanaf hier de drie dimensies.

De gestructureerde vragenlijst bevat open en gesloten vragen waarbij de drie dimensies van het kernbegrip telkens de onderligger zijn. Alle deelvragen zijn met de data uit deze vragenlijst te beantwoorden. De eerste deelvraag is beantwoord met vraag 6.1-6.6 vanuit de kwantitatieve data en met een deductieve analyse van vraag 7.7 vanuit de kwalitatieve data. De tweede deelvraag kon worden beantwoord met vraag 2.1-2.8, 3.1-3.5, 4.1-4.6, 5.1-5.6 en 5.8 vanuit de kwantitatieve data en middels een inductieve analyse van de kwantitatieve vragen 7.1-7.6.

Onderzoekseenheden

Het onderzoek richt zich op collectief psychologisch eigenaarschap rondom de manier van werken met de methode van wereldoriëntatie. Dit vakgebied wordt onderwezen in groep 5 tot en met 8, waardoor de onderzoeksgroep bestaat uit de leerkrachten van de groepen 5 tot en met 8 van De Parel.

In dit lerarenteam is 1/3 deel man ($n=4$) en 2/3 deel vrouw ($n=8$). Er is een diversiteit in leeftijd en ervaring in de lespraktijk. Hoewel er diversiteit is in leeftijd is er niemand jonger dan 24 en niemand ouder dan 50.

Kijkend naar opleidingsniveau is er weinig diversiteit. Elke leerkracht is bevoegd. Daarnaast worden er met regelmaat cursussen gedaan door elke leerkracht, echter hebben de leerkrachten, op 1 na, geen extra kwalificaties naast de Lerarenopleiding Basisonderwijs (PABO).

De onderzoeker participeert als waarnemer in deze onderzoeksgroep, waarbij de onderzoeker op dezelfde manier als de echte onderzoeksdeelnemers deelneemt aan de activiteiten en deze observeert. Het is voor alle betrokkenen duidelijk wat de rol van de onderzoeker en wat het doel van het onderzoek is (Saunders et al., 2019). Om beïnvloeding van onderzoeksresultaten te voorkomen heeft de onderzoeker de vragenlijst niet ingevuld. Hierdoor zijn er 11 in plaats van 12 respondenten.

Tijdens de studiedag op 21 september heeft de onderzoeker de uitvoering van het teamtraject wereldoriëntatie toegelicht.

Op de studiedag van 6 april heeft de onderzoeker mondeling een toelichting gegeven op de vragenlijst die later die dag is verstuurd. De twee respondenten die niet aanwezig waren op deze studiedag hebben op 6 april een toelichting ontvangen via de mail en de onderzoeker heeft hier op 8 april nog een mondelinge toelichting op gegeven aan hen.

Meetinstrumenten

Het onderzoek is uitgevoerd met één meetinstrument. Het betreft een vragenlijst (zie Bijlage 1) met stellingen over de inhoud van de verschillende bijeenkomsten die hebben plaatsgevonden tijdens het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5), gebruikmakend van een 5 punts Likert scale en een aantal verdiepende open vragen. De onderzoeker heeft de vragenlijst zelf ontwikkeld middels een operationaliseringsschema (zie Bijlage 2) voor het kernbegrip. De vragenlijst en het operationaliseringsschema zijn getoetst op interbeoordelaarsbetrouwbaarheid op vrijdag 26 maart 2021.

Het meten van de drie dimensies van collectief psychologisch eigenaarschap, te weten ‘controle over het doel hebben’, ‘diepe kennis van het doel hebben’ en ‘zelf investeren in het doel’, laten een betrouwbaarheid zien tussen Cronbachs Alpha $\alpha=0.670$ en $\alpha=0.745$. De items geven dus een goede weergave per dimensie en de dimensies versterken het construct (collectief psychologisch eigenaarschap). De betrouwbaarheid van het complete construct is $\alpha=0.851$.

De vragenlijst laat de respondenten evalueren op het teamtraject wereldoriëntatie dat startte in september 2020 en doorliep tot en met april 2021. De vragen worden per bijeenkomst gesteld. Eerst is er een korte inleiding op de bijeenkomst zodat de respondent de bijeenkomst goed voor ogen heeft. Vervolgens kan de respondent aangeven of deze aanwezig is geweest. Zo niet, dan volgen er ook geen vragen over de desbetreffende bijeenkomst. Dit draagt bij aan meer valide antwoorden. De theoretische onderlegger van de vragenlijst zijn de drie dimensies van het kernbegrip collectief psychologisch eigenaarschap. Deze zijn kriskras door de vragenlijst heen te vinden. In Bijlage 1 is per vraag aangegeven bij welke dimensie elke individuele vraag hoort.

De vragenlijst is tussen 31 maart en 6 april getest op transparantie, representativiteit, en geschatte tijdsduur door drie medeonderzoekers, waarna nog een aantal laatste aanpassingen zijn gedaan.

Het meetinstrument is gedistribueerd middels Google Forms. Zo kunnen de medewerkers de vragenlijst op school of thuis maken. Hierdoor is het ook in de huidige coronasituatie voor elke medewerker mogelijk om de vragenlijst in te vullen. Daarnaast is het gebruik van Google Forms voor de onderzoeker ook voordelig, aangezien de resultaten digitaal bij elkaar gebracht worden.

Doordat de onderzoeker gebruik heeft gemaakt van diverse theoretische bronnen die het kernbegrip vanuit diverse perspectieven belicht is er sprake van een triangulatie van theoretische bronnen. Hierdoor kan de onderzoeker het kernbegrip ‘collectief psychologisch eigenaarschap’ van verschillende kanten belichten (Doorewaard et al., 2019). Ook zijn de dimensies van het kernbegrip voortgekomen uit het theoretisch kader en heeft de onderzoeker deze gekoppeld aan de praktijk. En ten slotte is het kernbegrip gedegen geoperationaliseerd vanuit de theorie. Deze punten dragen bij aan de interne validiteit.

Doordat het onderzoek uitgevoerd wordt in de praktijk in een klein team, is het lastig om een hoge mate van externe validiteit te kunnen geven. Hoogstens kan er gezegd worden dat er een gedegen theoretisch kader met een triangulatie van bronnen ten grondslag ligt aan de kwantitatieve en kwalitatieve vragen (Saunders et al., 2019). Doordat elke praktijksituatie anders is, zullen de antwoorden ook van elkaar verschillen.

Interventie

Het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) vormt in dit onderzoek de interventie.

Om collectief psychologisch eigenaarschap te ontwikkelen zal er een gemeenschappelijke visie moeten zijn rondom de manier van werken binnen het specifieke vakgebied. Het gaat daarbij niet om ‘de methode’, maar om ‘de manier van werken met de methode’. Deze manier van werken moet passen bij de gemeenschappelijke visie. De visie van De Parel voor het vakgebied wereldoriëntatie is begin 2020 opgesteld. Deze visie omvat het aansluiten bij de belevingswereld van de leerlingen, werken vanuit een divers aanbod, het verwerven van kennis en vaardigheden en het koppelen van andere vakgebieden aan wereldoriëntatieonderwijs. Deze visie zal leidend zijn gedurende de uitvoering van de interventie.

Om dit proces van uitvoering te doen slagen is er een vorm van leren nodig, want Houtkamp et al. (2019) stellen dat leren per definitie nodig is om succesvol te werken aan een opgave, in dit procesevaluatieonderzoek het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap. Bij leren gaat het om gezamenlijk kennis construeren,

kennis creëren, het doorontwikkelen van inzichten die leiden tot nieuwe ideeën, het doorgronden, kortom, betekenis gevend leren (De Jong et al., 2016). De opgave geeft daar richting aan.

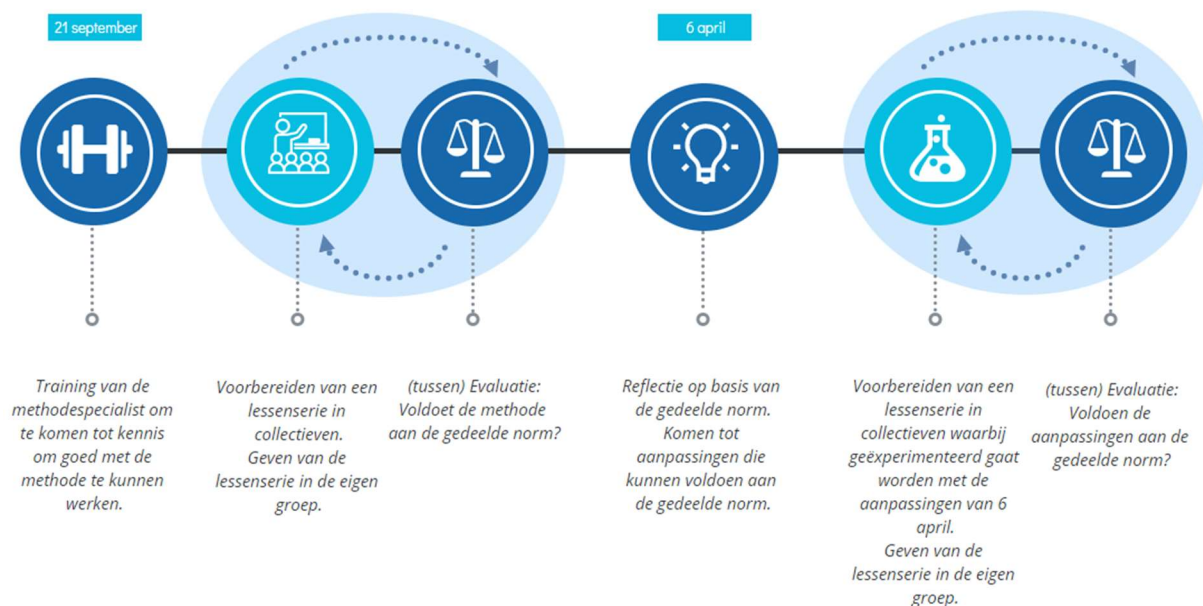
In dit proces van uitvoering is transformatief leren van belang. Transformatief leren ontstaat op het moment waarop je je bewust wordt van het feit dat jouw manier van kijken niet meer werkt (Houtkamp et al., 2019). Transformatief leren is van belang in het proces om de individuen zich te laten verbinden met het collectief. Hierbij worden huidige opvattingen onderzocht, ervaringen met elkaar vergeleken en tegen het eind wordt tot nieuwe inzichten in het handelingsrepertoire gekomen om ten slotte een manier te vinden om het in de praktijk te verankeren (Ruijters, 2017).

Het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) is ontwikkeld naar aanleiding van het theoretisch kader. Er wordt vanuit gegaan dat de groep al een groep is en dat het doel al een levensvatbaar doel voor collectief psychologisch eigenaarschap is. Daarom wordt er in het ontwerp toegewerkt naar de stimulering van de 3 routes naar collectief psychologisch eigenaarschap (Pierce & Jussila, 2009):

- Collectieve erkenning van gedeelde controle over het doel;
- Collectieve erkenning van gedeelde diepe kennis over het doel;
- Collectieve erkenning van de gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel.

Figuur 5

Teamtraject wereldoriëntatie



Het ontwerp is gemaakt naar aanleiding van fase 7 en 8 van transformatief leren. De doelstelling is om het collectief psychologisch eigenaarschap te stimuleren door de 3 routes naar collectief psychologisch eigenaarschap te stimuleren. Daarom is er in het ontwerp voor gekozen om kennis aan te reiken middels een training, kennis te ontwikkelen door zelf met de methode te gaan werken, te reflecteren op basis van de gedeelde norm en te experimenteren met de nieuwe inzichten naar aanleiding van de reflectie.

In de infographic (zie Figuur 5) kan worden afgelezen dat er meerdere (tussen)evaluatiemomenten zijn. Elk evaluatiemoment zal de visie van De Parel op goed wereldoriëntatieonderwijs centraal staan. Dit is de norm. Hoe verhoudt hetgeen dat gedaan wordt zich tot hetgeen volgens het team van De Parel goed wereldoriëntatieonderwijs is?

Er vinden drie centraal georganiseerde bijeenkomsten plaats:

- De studiedag op 21 september. Deze studiedag bestaat uit 3 onderdelen:
 - Een presentatie van de methode door de methodeleverancier;
 - Het maken van praktische werkafspraken;
 - Een teamdialoog aan de hand van sfeerkaarten waarbij ieder teamlid uitspreekt waar dat teamlid over een jaar wil staan met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie.
- Evaluatievergadering 5 oktober
 - Evaluatie van het eerste uitgevoerde thema;

- Voeren van een dialoog in collectieven en een teamdialoog op basis van deze evaluatie;
 - Maken van een aantal concrete werkafspraken naar aanleiding van de evaluatie en de dialoog.
 - Studiedag 6 april
 - Het maken van een wandeling in door de onderzoeker samengestelde duo's. Tijdens de wandeling wordt een dialoog gevoerd op basis van een aantal reflectievragen dat het duo op een kaartje meekrijgt;
 - Het kernachtig noteren van de inhoud van deze dialoog in een groepsdocument;
 - Het voeren van een teamdialoog naar aanleiding van de inhoud van het groepsdocument;
 - Komen tot besluiten van uit te denken en uit te voeren experimenten voor de komende periode.
- In het ontwerp van het teamtraject wereldoriëntatie staan de drie volgende ontwerpregels centraal:
- Ontwerpregel 1: Door in collectieven lessen voor te bereiden en ze toe te passen in de praktijk komen we tot een collectieve erkenning van gedeelde kennis en gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel (Pierce et al., 2001; De Jong, 2015; Pierce & Jussila, 2009).
 - Ontwerpregel 2: Middels de reflectieve dialoog reflecteren op de gedeelde norm, en vervolgens komen tot nieuwe inzichten die zich lenen voor experiment (Houtkamp et al, 2019; Pierce & Jussila, 2009).
 - Ontwerpregel 3: Door te experimenten leren we welke alternatieven wel en welke niet werken. Hierdoor krijgen de nieuwe inzichten kans te ankeren (Vermaak & De Caluwé, 2019; Pierce & Jussila, 2009).

Voor een verdere uitwerking van deze ontwerpregels wordt verwezen naar Bijlage 3.

Procedure

Het onderzoek is gestart in augustus 2020 en afgerond in juni 2021. De planning voor dit onderzoek was als volgt:

Augustus 2020 – april 2021	Uitvoeren van het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5).
Januari 2021	Eerste keer uitzetten van de vragenlijst. Vóór de studiedag van 28 januari afronden.
Begin April 2021	Tweede keer uitzetten van de vragenlijst.
April – juni 2021	Uitwerken onderzoek (zie Figuur 4).

De coronacrisis heeft impact gehad op de procedure. Door de tweede lockdown is er een focus gekomen op de basisvakken waar wereldoriëntatie niet onder valt. Tijdens de lockdown, maar ook in de weken erna, is er geen tijd en ruimte geweest om het teamtraject wereldoriëntatie uit te voeren. Dit betekende ook dat de studiedag van 28 januari is verzet naar 6 april. In het belang van het team en het collectief psychologisch eigenaarschap heeft de onderzoeker zich responsief getoond door de vragenlijst maar één keer uit te zetten. Tevens is door het verplaatsen van de studiedag van 28 januari naar 6 april nog maar minimaal geëxperimenteerd door de leerkrachten. Op individueel leraar niveau zijn er wel experimenten gedaan, maar op groepsniveau niet. Ook het samen voorbereiden van lessen heeft hierdoor minder plaatsgevonden.

Doordat kwantitatieve vraag 5.7 niet passend bleek is deze bij de analyse van de resultaten niet meegenomen.

Data-analyse

De data-analyse vond plaats in april 2021, nadat de onderzoeker de data had verzameld. Er zijn twee stappen gezet om de data te analyseren om antwoord te kunnen geven op de deelvragen: kwantitatieve data-analyse in SPSS, en kwalitatieve analyse door het schrijven van samenvattingen middels het operationaliseringsschema (zie Bijlage 2).

De kwantitatieve data van deelvraag 1 (vraag 6.1-6.6) en deelvraag 2 (vraag 2.1-2.8, 3.1-3.5, 4.1-4.6, 5.1-5.6 en 5.8) zijn in SPSS geplaatst. Van de elf ingevulde vragenlijsten, ontbreekt geen data.

De schaalgemiddelde scores van de kwantitatieve vragen zijn berekend in SPSS door middel van een descriptieve analyse. Ter interpretatie van de schaalgemiddelde scores zijn de waarden en daarbij behorende grenswaarden, die evenredig verdeeld zijn, vastgesteld en opgenomen in Tabel 1.

Tevens is de Cronbachs Alpha voor elk van de dimensies apart en voor de drie dimensies tezamen middels een betrouwbaarheidsanalyse berekend.

Ten behoeve van deelvraag 1 is een samenvattend verslag van de kwalitatieve data gemaakt van de antwoorden op vraag 7.7. (zie Bijlage 4f) die is opgenomen in de resultatensectie.

Vanuit het theoretisch kader is een gewenste situatie per dimensie omschreven; de dimensieanalyse. Vanuit de vragenlijst is de huidige stand van zaken helder geworden; de invloedanalyse. Beide analyses samen vormen het antwoord op deelvraag 1 (Doorewaard et al., 2019).

Tabel 1*Waarden en grenswaarden kwantitatieve vragen*

score		grenswaarden
1	helemaal oneens	1.00-1.24
	helemaal oneens/oneens	1.25-1.74
2	oneens	1.75-2.24
	oneens/neutraal	2.25-2.74
3	neutraal	2.75-3.24
	neutraal/eens	3.25-3.74
4	eens	3.75-4.24
	eens/helemaal eens	4.25-4.74
5	helemaal eens	4.75-5.00

Ten behoeve van deelvraag 2 is de kwalitatieve data van vraag 7.1-7.6 vergeleken, geanalyseerd en samengevat per dimensie bij vraag 7.1-7.3 (zie Bijlage 4a, Bijlage 4b en Bijlage 4c) volgens het coderingsschema. Tijdens de analyse van de kwalitatieve data voor deelvraag 1 en 2 zijn de antwoorden op de kwalitatieve vragen uiteengezet in dimensies, topics en indicatoren en vervolgens aan de hand van het coderingsschema geanalyseerd. Van vraag 7.4-7.6 is één samenvatting gemaakt (zie Bijlage 4d), aangezien de antwoorden bij 10 van de 11 respondenten hetzelfde waren bij alle drie deze vragen. Vervolgens zijn deze vier samenvattingen geclusterd en is er een samenvattend verslag gemaakt (zie Bijlage 4e) dat samen met de kwantitatieve data behorende bij deelvraag 2 gebruikt is ter beantwoording van deelvraag 2. De samenvattingen zijn gemaakt door de onderzoeker en vervolgens op 23 april 2021 beoordeeld door een interbeoordelaar. Op basis hiervan zijn nog enkele aanpassingen gedaan. Opvallend bij de kwalitatieve data is dat er wel vaak antwoord is gegeven op de vraag, maar de doorvraag, het 'waarom', niet is beantwoord. Hierdoor valt er vanuit de respondenten niet altijd uit te leggen waarom bepaalde antwoorden worden gegeven.

Ten slotte zijn er, op basis van de verzamelde gegevens, met aandacht voor de relatie tussen de dimensies van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, conclusies geformuleerd en aanbevelingen gedaan ter beantwoording van beide deelvragen en daarmee de onderzoeksvraag.

Resultaten

Per deelvraag volgt hieronder een presentatie van de resultaten. Om deze voor de lezer overzichtelijk te houden, worden de deelvragen herhaald.

Deelvraag 1: In hoeverre is het collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie behaald en over welke van de drie routes wordt het collectief psychologisch eigenaarschap eventueel behaald?

In Tabel 2 zijn de uitkomsten van de descriptieve analyse van vraag 6.1-6.6 getoond. In Bijlage 5 zijn de cirkeldiagrammen van vraag 6.1-6.6 terug te vinden.

Vraag 6.1-6.3 laten de resultaten zien van de drie routes van psychologisch eigenaarschap op individueel niveau. Met uitzondering van 1 respondent bij vraag 6.2 (route 'controle'), geeft geen enkele respondent aan geen psychologisch eigenaarschap te voelen bij de drie routes. Vraag 6.4-6.6 laten de resultaten zien van de drie routes van psychologisch eigenaarschap op collectief niveau. Hierbij zijn er telkens twee respondenten die aangeven dat dit niet behaald is. Dit geldt voor alle drie de routes.

Tabel 2*Gemiddelde en standaarddeviatie onderdeel 'Visie op wereldoriëntatie' (n=11)*

		M (1-5)	SD
6.1	Ik heb voldoende kennis over de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	3.82	0.40
6.2	Ik beheers de methode voldoende om te kunnen werken volgens onze visie.	3.64	0.67
6.3	Ik heb voldoende tijd geïnvesteerd in het werken met de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	3.73	0.47
6.4	Wij hebben als team voldoende kennis over de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	3.45	0.82
6.5	Wij beheersen als team de methode voldoende om te kunnen werken volgens onze visie.	3.45	0.82
6.6	Wij hebben als team voldoende tijd geïnvesteerd in het werken met de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	3.45	0.93

Uit de resultaten van de kwalitatieve data behorende bij vraag 7.7 is gebleken dat veel respondenten ($n=7$) niet expliciet aangeven in hoeverre de manier waarop zij werken met de methode voelt als 'van ons'. Een aantal ($n=2$) geeft aan dat dit wel is bereikt en een aantal ($n=2$) geeft aan dat het nog niet is bereikt.

Wat duidelijk naar voren komt, is dat de respondenten ervaren dat zij met elkaar mooie stappen hebben gezet richting het gevoel 'van ons'. Eén respondent gaf aan "Na mijn laatste gesprek (wandeling) met een collega kwam ik erachter dat het leek alsof we een totaal andere mening hadden, maar dat we eigenlijk best op één lijn zitten." Een andere respondent zegt hierover "Door de verschillende vormen van overleg / samenwerken zijn we op een bijna speelse manier bezig iets samen te doen."

Er wordt gesteld dat je nooit 100% een gevoel 'van ons' kan bereiken. Wel wordt er gezien dat er meer draagvlak is door keuzes die we tijdens het proces gemaakt hebben. Eerder werden er 'oeverloze discussies die nergens toe leidden' ervaren. Doordat er meer draagvlak is, is het makkelijker om samen iets te bereiken.

Veel respondenten ($n=7$) benoemen, naast zich aan de afgesproken basis van de manier van werken met de methode te houden, een eigen invulling of eigen accenten aan te brengen.

Een aantal respondenten ($n=2$) geeft aan dat er soms voor de makkelijke weg wordt gekozen. Zij hopen het bij het verkeerde eind te hebben.

Om nog meer het gevoel 'van ons' te ontwikkelen wordt aangegeven dat we nog meer thema's in gezamenlijkheid moeten voorbereiden. Door de coronasituatie (lockdown en niet bij elkaar mogen zitten als collega's) is dat niet voldoende gelukt. Verschillende respondenten ($n=2$) willen meer afspraken maken over de manier van werken met de methode om meer het gevoel 'van ons' te krijgen.

Een laatste respondent geeft aan dat hij nog met elkaar wil uitwerken waarom we deze visie hebben.

Deelvraag 2: Welke onderdelen van het teamtraject wereldoriëntatie hebben bovengemiddeld bijgedragen aan het creëren van collectief psychologisch eigenaarschap en welke onderdelen hebben minder bijgedragen?

In Tabel 3 zijn de uitkomsten van de descriptieve analyse van vraag 2.1-2.8 getoond, in Tabel 4 de uitkomsten van de descriptieve analyse van vraag 3.1-3.5, in Tabel 5 de uitkomsten van de descriptieve analyse van vraag 4.1-4.6 en in Tabel 6 de descriptieve analyse van vraag 5.1-5.6 en 5.8. In Bijlage 5 zijn de antwoorden op deze vragen per vraag in een cirkeldiagram terug te vinden.

De kwantitatieve vragen 2.1-2.8 (zie Tabel 3) gaan over de studiedag van 21 september. Bij vraag 2.1, 2.2 en 2.3 is de gemiddelde score bijna een score van 'eens'. Hiermee geven de respondenten aan dat de presentatie van Malmberg ervoor heeft gezorgd dat de kennis over de methode vergroot is, dat er meer controle over de methode is, doordat er 3 in plaats van 2 weken over een thema wordt gewerkt en doordat er een themaplanning is gemaakt. Vraag 2.4 en 2.6 scoren tussen 'neutraal' en 'eens' in. Bij vraag 2.6 is meer dan een kwart van de respondenten het ermee oneens. Hiermee geven de respondenten aan dat er gezamenlijk kan worden voorbereid door allemaal met hetzelfde thema te werken. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de eerste studiedag ervoor gezorgd dat de methode voldoende beheerst werd. Voor meer dan een kwart van de respondenten was dit echter niet zo. Vraag 2.5 en 2.7 scoren net iets boven 'neutraal'. Meer dan de helft van de respondenten heeft hier 'neutraal' ingevuld. Dat laat zien dat het ligt nog in het midden of de gezamenlijke voorbereidingen ervoor zorgen dat de kwaliteit van de lessen wordt verhoogd.

Tabel 3

Gemiddelde en standaarddeviatie onderdeel 'Studiedag 21 september' ($n=11$)

		M (1-5)	SD
2.1	De presentatie van Malmberg over Naut en Meander heeft ervoor gezorgd dat mijn kennis over de methode vergroot is.	3.64	0.81
2.2	Doordat wij 3 in plaats van 2 weken aan een thema werken heb ik meer controle en overzicht over de methode.	3.64	0.81
2.3	Doordat we een themaplanning maken heb ik meer controle en overzicht.	3.73	0.90
2.4	Doordat we allemaal aan hetzelfde thema werken kunnen we gezamenlijk de thema's voorbereiden.	3.45	0.69
2.5	Door de gezamenlijke voorbereiding werd de kwaliteit van mijn lessen verhoogd.	3.09	0.70
2.6	Deze studiedag heeft ervoor gezorgd dat ik de methodes voldoende beheers om ermee aan de slag te gaan.	3.36	0.92
2.7	De activiteit met de kaartjes zorgde voor een gevoel van verbinding.	3.09	0.70
2.8	De activiteit zorgde ervoor dat we een gezamenlijk doel konden formuleren.	3.27	0.64

De kwantitatieve vragen 3.1-3.5 (zie Tabel 4) gaan over de evaluatievergadering van 5 oktober. Gemiddeld geven de respondenten aan dat zij door de evaluatievergadering tot gezamenlijke inzichten zijn gekomen. Deze gezamenlijke inzichten zijn volgens de gemiddelde score van de respondenten met betrekking tot 'de uitdaging' het grootst. Kijkend naar de gemiddelde scores zijn deze gezamenlijke inzichten er ook met betrekking tot 'de toetsen' en 'de kennislessen'. De resultaten van de gemiddelde score en de cirkeldiagram (Zie Bijlage 5) bij vraag 3.5 laten zien dat het niet duidelijk is of de besluiten die genomen zijn naar aanleiding van de evaluatie zorgen voor een effectieve en zinvolle gezamenlijke voorbereiding.

Tabel 4

Gemiddelde en standaarddeviatie onderdeel 'Evaluatievergadering 5 oktober' (n=7)

		M (1-5)	SD
3.1	Door met elkaar de eerste thema's te evalueren kwamen we tot gezamenlijke inzichten.	3.43	0.98
3.2	Door de evaluatie kwamen we tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de kennislessen.	3.43	0.79
3.3	Door de evaluatie kwamen we tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de toetsen.	3.57	0.79
3.4	Door de evaluatie kwamen we tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de uitdaging.	3.71	0.76
3.5	Naar aanleiding van de evaluatie hebben we besluiten genomen die zorgen voor een effectieve en zinvolle gezamenlijke voorbereiding.	3.00	0.82

De kwantitatieve vragen 4.1-4.5 (zie Tabel 5) gaan over het gezamenlijk voorbereiden van thema's. Kijkend naar de resultaten van de gemiddelde scores en de cirkeldiagrammen (zie Bijlage 5) is zichtbaar dat het gezamenlijk voorbereiden door meer dan de helft van de respondenten niet is uitgevoerd. Kijkend naar de individuele antwoorden per respondent is te herleiden dat van de respondenten die wél gezamenlijke voorbereidingen gedaan hebben één respondent aangeeft hier geen tijd in te hebben geïnvesteerd. Van de respondenten die wel tijd hebben geïnvesteerd (n=4) geeft één respondent aan dat de gezamenlijke voorbereidingen er niet voor hebben gezorgd dat er meer kennis van en inzicht in de methode is ontstaan en dat het ook niet heeft bijgedragen dat de respondent beter met de methode kan werken. Drie van de vier respondenten die tijd hebben geïnvesteerd staan hier neutraal in.

Tabel 5

Gemiddelde en standaarddeviatie onderdeel 'Gezamenlijk voorbereiden' (n=11)

		M (1-5)	SD
4.1	In deze periode heb ik themavoorbereidingen gedaan samen met een (aantal) collega('s) met betrekking tot de kennis.	2.73	1.01
4.2	In deze periode heb ik themavoorbereidingen gedaan samen met een (aantal) collega('s) met betrekking tot de toetsing.	2.09	0.83
4.3	In deze periode heb ik themavoorbereidingen gedaan samen met een (aantal) collega('s) met betrekking tot de uitdaging.	2.82	1.17
4.4	Deze gezamenlijke voorbereidingen hebben ervoor gezorgd dat ik meer kennis van en inzicht in de methode heb gekregen.	2.45	0.52
4.5	Deze gezamenlijke voorbereidingen hebben ervoor gezorgd dat ik beter met de methode kan werken.	2.55	0.52
4.6	Ik heb tijd geïnvesteerd in deze gezamenlijke voorbereidingen.	2.91	0.83

De kwantitatieve vragen 5.1-5.6 en 5.8 (zie Tabel 6) gaan over de studiedag op 6 april. De resultaten in de cirkeldiagrammen (zie Bijlage 5) laten zien dat de meeste respondenten vinden dat de wandeling er niet voor heeft gezorgd dat er meer kennis en controle over de methode is verkregen. Ook laten de resultaten zien dat het gezamenlijke gesprek er niet voor heeft gezorgd dat er meer kennis en controle over de methode is ontstaan. Tot slot laten de resultaten zien dat de wandeling en het gezamenlijke gesprek ervoor gezorgd hebben dat er op individueel (vraag 5.5) en collectief niveau (vraag 5.6) meer volgens de visie gewerkt gaat worden.

Tabel 6*Gemiddelde en standaarddeviatie onderdeel 'Studiedag 6 april' (n=9)*

		M (1-5)	SD
5.1	De wandeling heeft ervoor gezorgd dat ik meer kennis kreeg over de methode.	2.22	0.44
5.2	De wandeling heeft ervoor gezorgd dat ik meer controle kreeg over de methode.	2.44	0.72
5.3	Het gezamenlijke gesprek heeft ervoor gezorgd dat ik meer kennis kreeg over de methode.	2.56	0.88
5.4	Het gezamenlijke gesprek heeft ervoor gezorgd dat ik meer controle kreeg over de methode.	2.78	0.83
5.5	De wandeling en het gezamenlijke gesprek hebben ervoor gezorgd dat ik nog meer volgens onze visie ga werken.	3.56	0.88
5.6	De wandeling en het gezamenlijke gesprek hebben ervoor gezorgd dat wij met elkaar nog meer volgens onze visie gaan werken.	3.67	0.71
5.8	De keus die we voor geschiedenis hebben gemaakt zorgt dat wij (nog meer) volgens onze visie kunnen werken.	3.33	0.71

De resultaten van de kwalitatieve data ter beantwoording van deelvraag 2 zijn geclusterd per route naar het collectief psychologisch eigenaarschap.

'De kennis' over de methode is volgens de respondenten het meest vergroot door de uitleg van de methodeadviseur over de methode ($n=4$), door de eerste gezamenlijke evaluatie ($n=3$) waarbij vooral het gezamenlijke gesprek een bijdrage heeft geleverd en door er zelf ($n=5$) of samen ($n=4$) mee te werken. Het proces van samenwerken is wel verstoord door de tweede lockdown.

'De controle en het overzicht' over de methode is volgens de respondenten het meest vergroot door een gezamenlijke planning te maken ($n=2$), de handleiding goed door te nemen ($n=2$) en heldere afspraken met elkaar te maken ($n=2$). Verder geven de respondenten aan dat je er gewoon mee aan de slag moet gaan, er tijd in moet steken ($n=4$) en met elkaar de ervaringen moet delen ($n=3$).

De respondenten hebben de meeste 'tijd, moeite, energie en aandacht in de methode geïnvesteerd' door de wil om de methode door te krijgen en er veel mee te werken. In het verlengde daarvan wordt aangegeven dat je als bouw een methode moet kiezen waar je zelf en waar je gezamenlijk achter staat. Het evalueren ($n=2$) en het uitwisselen van ervaringen ($n=2$) zorgen ook dat er geïnvesteerd wordt in de methode, want, zo zegt één respondent, "daarbij wil je goed beslagen voor de dag komen" en dat zorgt ervoor dat er geïnvesteerd wordt. Een andere respondent noemt hierbij de wandeling. Ook het zelf de handleiding goed doornemen zorgt voor investeringen van een respondent. Tot slot geeft een laatste respondent aan dat eigen enthousiasme ervoor zorgt dat deze investeert in de methode.

'De kennis', 'de controle en het overzicht' over de methode en 'het investeren van tijd, moeite, energie en aandacht' in de methode is volgens de respondenten het minst vergroot door de wandeling ($n=3$) en de tussenevaluatie ($n=3$). Een respondent geeft hierover aan dat we als team een basis missen om goed met de methode te werken. Verder geeft deze aan dat tijdens de evaluatie iedereen zijn mening gaf, maar we niet naar elkaar toe gekomen zijn. Een respondent benoemt ook nog dat een promotiepraatje van een vertegenwoordiger voor de respondent niet werkt. Deze krijgt dan geen goed beeld van eventuele minpunten.

Een respondent benoemt dat 'de kennis' over de methode vòòr 6 april al was opgebouwd en dat deze studiedag daarom niet heeft bijgedragen aan het vergroten van 'de kennis'. Over 'het investeren van tijd, moeite, energie en aandacht' geeft dezelfde respondent aan dat het in de groepen 7 en 8 niet lukte om de voorbereiding van een thema breder te trekken. Hier was geen behoefte aan. De desbetreffende respondent heeft daar echter wel behoefte aan en ziet dat als een mooie uitdaging voor het komende schooljaar.

Conclusie, discussie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is het genereren van kennis rondom het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie en het vinden van goede en minder goede onderdelen van het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) om toekomstig te ontwikkelen teamtrajecten nog sterker te maken. Per deelvraag volgt hieronder een presentatie van de conclusies ten aanzien van de resultaten.

Deelvraag 1: In hoeverre is het collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie behaald en over welke van de drie routes wordt het collectief psychologisch eigenaarschap eventueel behaald?

Geconcludeerd kan worden dat op individueel niveau het psychologisch eigenaarschap behaald is. Op collectief niveau echter nog niet. Dit blijkt uit de resultaten van de kwantitatieve data. Op individueel niveau is het

psychologisch eigenaarschap voor iedere respondent behaald op de routes 'kennis' en 'investeren'. Voor de route 'controle' geldt dit voor tien van de elf respondenten. Bij het collectief psychologisch eigenaarschap zijn er bij elke route twee respondenten die aangeven dat het collectief psychologisch eigenaarschap niet behaald is. In de kwalitatieve resultaten geven twee respondenten aan dat er soms voor de makkelijke weg wordt gekozen. Zij hopen het bij het verkeerde eind te hebben. Pierce en Jussila (2009) stellen dat elk groepslid de activiteiten en hun resultaten moet zien als het product van de eigen inspanning en input in combinatie met de inspanning en input van anderen met wie men zowel verbonden als onderling afhankelijk is om collectief psychologisch eigenaarschap te bereiken. Twee groepsleden geven echter bij elke dimensie aan dat dit niet bereikt is. Wel zien de respondenten dat zij met elkaar mooie stappen hebben gezet richting het gevoel 'van ons'. Om dit gevoel 'van ons' meer te laten ontstaan geven respondenten aan dat er meer afspraken gemaakt moeten worden over de manier van werken met de methode en dat daarmee het gevoel 'van ons' meer gerealiseerd zal worden. Veel respondenten ($n=7$ van 11) benoemen, naast zich aan de afgesproken basis van de manier van werken met de methode te houden, een eigen invulling of eigen accenten aan te brengen. Tot slot geeft één respondent aan dat het in dit team soms lijkt alsof we mijlenver uit elkaar liggen, maar, zo gaf de respondent aan "Na mijn laatste gesprek (wandeling) met een collega kwam ik erachter dat het leek alsof we een totaal andere mening hadden, maar dat we eigenlijk best op één lijn zitten."

Deelvraag 2: Welke onderdelen van het teamtraject wereldoriëntatie hebben bovengemiddeld bijgedragen aan het creëren van collectief psychologisch eigenaarschap en welke onderdelen hebben minder bijgedragen?

Het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) is gebaseerd op de drie routes van collectief psychologisch eigenaarschap. Elk onderdeel van dit teamtraject heeft minstens één van deze dimensies als onderlegger.

Over de route 'kennis' blijkt uit de kwalitatieve data dat de kennis over de methode volgens de respondenten het meest is vergroot door de training van een methodespecialist, door de eerste gezamenlijke evaluatie waarbij vooral het gezamenlijke gesprek een bijdrage heeft geleverd en door er zelf of samen mee te werken. Over de training van de methodespecialist wordt wel een kanttekening geplaatst: "Het moet geen promotiepraatje van een vertegenwoordiger zijn, want dan wordt het te rooskleurig weergegeven."

Over de route 'controle en overzicht' blijkt uit de kwalitatieve resultaten dat de controle en het overzicht over de methode volgens de respondenten het meest is vergroot door een gezamenlijke planning te maken, door de ruimte te hebben om drie in plaats van twee weken aan een thema te werken, door de handleiding goed door te nemen en heldere afspraken met elkaar te maken. Verder geven de respondenten aan dat je er gewoon mee aan de slag moet gaan, er tijd in moet steken, met elkaar de ervaringen moet delen om te komen tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de drie onderdelen van de methode (kennis, toets en uitdaging).

Over de route 'investeren' blijkt uit de kwalitatieve resultaten dat de respondenten de meeste tijd, moeite, energie en aandacht in de methode hebben geïnvesteerd door de wil om de methode door te krijgen en er veel mee te werken. In het verlengde daarvan wordt aangegeven dat je als bouw een methode moet kiezen waar je zelf en waar je gezamenlijk achter staat. Het evalueren en het uitwisselen van ervaringen zorgen er ook voor dat er geïnvesteerd wordt in de methode. Eén respondent noemt de wandeling. Ook het zelf de handleiding goed doornemen zorgt voor investeringen van één respondent. Ten slotte geeft een laatste respondent aan dat eigen enthousiasme ervoor zorgt dat deze investeert in de methode.

Naast het stimuleren van de drie routes naar collectief psychologisch eigenaarschap is er binnen het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) veel gereflecteerd op de visie. De visie is de norm die het team zelf heeft opgesteld. En, zo stellen Houtkamp et al. (2019), zonder norm geen reflectie. De wandeling heeft ervoor gezorgd dat er op individueel en collectief niveau meer volgens de visie gewerkt wordt. Het gezamenlijke gesprek dat op 6 april is gevoerd heeft hetzelfde effect.

Een struikelblok binnen de interventie was het gezamenlijk voorbereiden van de thema's. Door de respondenten wordt neutraal gekeken naar de vraag of de gezamenlijke voorbereidingen zorgen voor verhoging van de leskwaliteit. Ook geven de respondenten geen duidelijk beeld of de genomen besluiten tijdens de evaluatievergadering zorgen voor een effectieve en zinvolle gezamenlijke voorbereiding. Meer dan de helft van de respondenten heeft geen gezamenlijke voorbereidingen gedaan. vier van de elf respondenten geven aan tijd te hebben geïnvesteerd in het doen van gezamenlijke voorbereidingen. Het doen van gezamenlijke voorbereidingen is verstoord door de tweede lockdown. In groep 7 en 8 lijkt er geen behoefte te zijn om de voorbereiding van een thema gezamenlijk te doen. Geconcludeerd kan worden dat de gezamenlijke voorbereidingen minimaal zijn uitgevoerd.

Kijkend vanuit de onderzoeksvraag kan geconcludeerd worden dat het collectief psychologisch eigenaarschap niet behaald is, maar dat er wel mooie stappen zijn gezet richting het gevoel 'van ons'. Er is een verzameling van onderdelen te benoemen per route naar collectief psychologisch eigenaarschap die goed hebben gewerkt binnen het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) en het is duidelijk geworden dat het gezamenlijk voorbereiden van thema's minimaal is uitgevoerd.

Discussie

Tijdens het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) op basisschool De Parel hebben er drie centraal georganiseerde bijeenkomsten plaatsgevonden en in de tussenliggende periodes hebben de teamleden van De Parel zelf invulling gegeven aan de gezamenlijke voorbereidingen van de thema's behorende bij wereldoriëntatie. Elke activiteit die is ondernomen binnen de georganiseerde en zelf ingevulde momenten had als theoretische onderligger minstens één van de drie routes (zie Figuur 1) naar collectief psychologisch eigenaarschap. Doel van het teamtraject wereldoriëntatie was het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap rondom de manier van werken met betrekking tot de methode van wereldoriëntatie. Vanuit verschillende kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, zoals beschreven bij de conclusie, valt te concluderen dat het gelukt is om het collectief psychologisch eigenaarschap te stimuleren. Gaan we echter naar deelvraag 1 waarbij de vraag is of het collectief psychologisch eigenaarschap behaald is, dan is het antwoord daarop 'nee'. Kijkend naar de drie ontwerpregels die centraal staan in het teamtraject wereldoriëntatie zoals beschreven bij het onderdeel 'interventie', blijkt dat ontwerpregel 2, waarbij de reflectieve dialoog een centrale plek heeft, goed uitgevoerd kon worden en dat daar ook een mooi effect mee is bereikt. Een waardevol inzicht met betrekking tot deze ontwerpregel is dat, hoewel het collectief psychologisch eigenaarschap niet volledig is bereikt, er zeer waardevolle gesprekken zijn gevoerd. Dit blijkt onder andere uit het antwoord van één van de respondenten: "Na mijn laatste gesprek (wandeling) met een collega kwam ik erachter dat het leek alsof we een totaal andere mening hadden, maar dat we eigenlijk best op één lijn zitten." Dit kan gezien worden als een mooie opbrengst en een uitnodiging tot het continueren van dit proces. In ontwerpregel 1 stond het voorbereiden van lessen in collectieven centraal. Het doel van deze ontwerpregel was het ontwikkelen van diepe kennis over de methode voor wereldoriëntatie, want hoe meer informatie en hoe beter de kennis die een individu heeft over het doel, de methode voor wereldoriëntatie, hoe dieper de relatie tussen het zelf en het doel is en des te sterker het gevoel van eigenaarschap ernaartoe is (Pierce et al, 2001). Deze diepe kennis wordt ontwikkeld door in collectieven kennis creërend de voorbereidingen te doen. Kenniscreatie is het creëren en verbeteren van ideeën. De dynamiek is sociaal, resulterend in het creëren van publieke, collectieve kennis (De Jong, 2015). Hoewel de teamleden het belangrijk vonden om dit te doen, zijn er drie struikelblokken te noemen die dit in de weg hebben gestaan. Ten eerste is er sprake geweest van een lockdown, waardoor er ruim twee maandag geen focus is geweest op het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) en er daarna ook vooral aandacht is geweest voor de basisvakken, waar wereldoriëntatie geen onderdeel van is. Ten tweede was het soms lastig te organiseren gezien de grootte van het team ($n=12$). Veel onderzoeken tonen aan dat een beperkte teamomvang van drie tot tien teamleden een belangrijke voorwaarde is om goed teamwerk te kunnen realiseren. Naarmate de teamomvang stijgt, neemt het sociaal luieren toe en daalt het rendement van het teamwerk en het werkplezier (Derksen, 2021). Tot slot kan de vraag gesteld worden in hoeverre het gezamenlijk voorbereiden meer gefaciliteerd had moeten worden door de onderzoeker of iemand anders met expertise. De teamleden hadden in dit teamtraject weliswaar zelf regie, belangrijk voor de autonomie van de teamleden, maar ze hadden misschien toch ook meer richting of begeleiding nodig, gezien het feit dat dit een andere manier van werken voor hen is. Ontwerpregel 3, waarbij de teamleden middels experimenten leren wat wel en niet werkt, waardoor nieuwe inzichten kans krijgen te ankeren, is nog niet uitgevoerd. Hier is de lockdown debet aan geweest. Doordat de studiedag van 28 januari verschoven is naar 6 april is het na 6 april pas mogelijk geweest dit uit te voeren, maar dat was ook het moment dat de vragenlijst is uitgezet. Dit alles beschouwend blijkt dat maar één van de drie ontwerpregels echt is uitgevoerd zoals van tevoren bedacht. Ontwerpregel 1 en 3 zijn echter niet, of niet zoals gedacht, uitgevoerd. Is het dan wel reëel om te verwachten dat binnen drie georganiseerde bijeenkomsten, in combinatie met door de teamleden zelf georganiseerde werkbijeenkomsten, het collectief psychologisch eigenaarschap volledig bereikt gaat worden? Kijkend naar de moeilijkheid van sociale processen en de tijd die er gegeven is aan het teamtraject, waarbinnen er ook nog sprake is geweest van de tweede lockdown waardoor de focus twee maanden van het proces af is geweest, is het ten minste twijfelachtig te noemen of dit realistisch is. In de theorie staan goede aanbevelingen om te komen tot collectief psychologisch eigenaarschap. Zo zeggen Pierce et al. (2001) dat het doel waartoe collectief psychologisch eigenaarschap ontwikkelt dient te worden zichtbaar en aantrekkelijk, kneedbaar en beschikbaar moet zijn. Daarnaast moet het doel eigenschappen hebben die de controle van het individu vergemakkelijken. Door de ontstane situatie kan in twijfel worden getrokken of het doel, het teamtraject wereldoriëntatie, voldoende zichtbaar is geweest en of het, gezien de beschikbare tijd, onder controle te krijgen was. Aanvullend zeggen Pierce en Jussila (2009) dat collectief psychologisch eigenaarschap ontstaat binnen een team met collectieve waarden waarbij het team onderling afhankelijk is. Door de invloed van motieven ontstaat een hoge mate van cohesie en goede teamchemie. Tot slot moet er een levensvatbaar doel voor collectief psychologisch eigenaarschap zijn, waarbij het team samen minstens één van de drie routes naar collectief psychologisch eigenaarschap belooft, gekoppeld aan een interactieve dynamiek als groepsproces. De interactieve dynamiek als groepsproces is voor een flinke tijd doorbroken geweest. Kan er daardoor niet simpelweg geconcludeerd worden dat de coronacrisis en de lockdown een dermate grote impact hebben gehad op het teamtraject wereldoriëntatie dat er met trots gekeken mag worden naar de resultaten die wel behaald zijn? Als dit

effect al bereikt wordt onder deze omstandigheden is het veelbelovend te noemen wanneer een volgend teamtraject volledig uitgevoerd kan worden.

Tot slot nog een drietal punten ten aanzien van het meetinstrument. Ten eerste is het, kijkend naar de kwantitatieve resultaten, belangrijk deze met enige voorzichtigheid te interpreteren. Het gemiddelde ligt vaak net iets boven de 3 met ook nog een redelijk grote standaarddeviatie en een klein aantal respondenten. Daar waar een kleine standaarddeviatie af te lezen valt (<0.50) is de kans dat het een passend gemiddelde is groter dan wanneer de standaarddeviatie groter (>0.50) is. Ook zeggen gemiddelden bij zo'n kleine n minder. Ten tweede zijn de kwantitatieve vragen gesteld op basis van een 5 punts Likert scale. De keuzes voor de respondenten bestonden uit 'helemaal oneens', 'oneens', 'neutraal', 'eens', en 'helemaal eens'. De 'helemaal oneens' en de 'helemaal eens' zijn amper gekozen. 'neutraal' is met grote regelmaat gekozen. De neutrale antwoordcategorie heeft er hoogstwaarschijnlijk aan bijgedragen dat er weinig stelling genomen werd. Om de resultaten beter te kunnen duiden was het wellicht beter geweest om een 4 punts Likert scale te gebruiken met de keuzes 'oneens', 'beetje oneens', 'beetje eens' en 'eens'. Hierdoor hadden de respondenten misschien duidelijker stelling kunnen nemen, waardoor de resultaten ook beter te interpreteren waren geweest. Ook is er een mogelijkheid dat deze groep respondenten minder snel weet wat ze ergens van vinden. Een laatste mogelijkheid is dat het feit dat de onderzoeker in hun midden was hier een bijdrage aan heeft geleverd. Het laatste punt van aandacht ten aanzien van het meetinstrument is de vraagstelling van de kwalitatieve vragen. Bij elke kwalitatieve vraag was het de bedoeling dat er eerst een antwoord op de vraag werd gegeven en vervolgens was het de bedoeling dat de respondent dit antwoord zou motiveren. Deze motivatie is echter niet tot nauwelijks gegeven. Was de vragenlijst wellicht te lang en waren de respondenten toen al afgehaakt? Of is het een minder goede keus om bij elke vraag twee vragen in één vraag te stellen? Waren de vragen niet voldoende duidelijk?

Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was middels uitvoering van het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) onderzoeken in hoeverre dit teamtraject heeft bijgedragen aan het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie. Het tweede doel van dit onderzoek was in kaart brengen welke onderdelen van dit teamtraject een grote bijdrage hebben geleverd teneinde toekomstige te ontwikkelen teamtrajecten waarbij collectief psychologisch eigenaarschap dient te worden gestimuleerd nog krachtiger te kunnen ontwikkelen. Hiertoe zijn de volgende aanbevelingen te doen:

Om het rendement van het teamwerk en het werkplezier te verhogen is het aan te bevelen om het team van twaalf medewerkers te splitsen in twee teams, want naarmate de teamomvang stijgt, neemt het sociaal luieren toe en daalt het rendement van het teamwerk en het werkplezier (Derksen, 2021).

Om het gezamenlijk voorbereiden van thema's te laten slagen is het aan te bevelen na te denken hoe dit proces meer gefaciliteerd kan worden, zonder dat er sprake lijkt van betutteling. De teamleden moeten autonomie ervaren, maar hebben misschien meer richting of begeleiding nodig, gezien het feit dat dit een andere manier van werken is voor hen. De onderzoeker, of iemand anders met expertise, zou dit gezamenlijk voorbereiden wellicht meer kunnen faciliteren door dit te begeleiden.

Om waardevolle gesprekken te blijven voeren met elkaar is het aan te bevelen om gesprekken op het niveau van de reflectieve dialoog op basis van ontworpen reflectievragen te blijven faciliteren teneinde collectief psychologisch eigenaarschap rondom de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie te bereiken. Het collectief psychologisch eigenaarschap met betrekking tot de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie op basisschool De Parel is nog niet behaald. Pierce & Jussila (2009) stellen dat collectief psychologisch eigenaarschap eerder zal ontstaan als teamleden collectieve waarden hebben, want personen met sterke collectieve waarden hebben een sterkere behoefte aan een sociale identiteit en zullen daardoor eerder onderdeel van de activiteiten binnen de groep willen zijn en daarnaast delen personen met sterke collectieve waarden eerder de controle, om deel uit te maken van de gezamenlijke investeringen van verschillende individuen en bereidwillig deelnemen in een gedeelde en intieme relatie tot een doel van psychologisch eigenaarschap. Eén respondent gaf over het gesprek tijdens de wandeling aan: Soms lijkt het in dit team alsof we mijlenver uit elkaar liggen, maar na mijn laatste gesprek met een collega kwam ik erachter dat het leek alsof we een totaal andere mening hadden, maar dat we eigenlijk best op één lijn zitten." De opzet van deze werkvorm bestond uit een reflectieve dialoog (Isaacs, 1999) op basis van ontworpen reflectievragen. Hierdoor komen nieuwe perspectieven boven, we leven mee en verplaatsen ons in de manier van kijken van de ander (Houtkamp et al, 2019).

Om ontwerpregel 3, waarbij teamleden middels experimenten leren wat wel en niet werkt, waardoor nieuwe inzichten kans krijgen te ankeren, goed uit te kunnen voeren en ook recht te doen aan de wens van de teamleden om afspraken met elkaar te maken over de manier van werken met de methode van wereldoriëntatie is het aan te bevelen om afspraken binnen het team niet te smal te maken. Spreek af welke experimenten gaan plaatsvinden, maar laat de leerkrachten met elkaar het 'hoe' via experimenteren nog ontdekken. Het team van De Parel geeft aan dat ze graag afspraken willen maken met elkaar over het werken met de methode voor wereldoriëntatie. Het team van de Parel krijgt hier meer controle en overzicht door. Het is aan te bevelen om afspraken te maken over de experimenten die plaats gaan vinden, maar deze experimenten niet dicht te gaan

timmeren met afspraken. Want op die manier kan er naar de experimenteerfase worden overgestapt, want door te experimenteren staan we onszelf de meest dichtstbijzijnde vrijheid toe en richten we onze aandacht op het slaan van de brug tussen denken en doen. De productieve weg in de stap van denken naar doen, is het scheppen van structurele spanning. Dat start bij passie. Het is iets waar je ongevraagd warm van wordt, een verlangen passend bij diepgewoelde waarde. Het tweede element van de structurele spanning is een eerlijke blik op de huidige realiteit. Het vergt dat gezien wordt dat het glas niet alleen half vol maar ook half leeg is. De spanning tussen beide is 'structureel'. Als het verlangen wezenlijk is dan verdwijnt het niet zomaar, en als je eerlijk bent dan zal het verschil met de huidige realiteit voelbaar zijn. Dit verschil is de drijvende en duurzame kracht in het creëren van iets nieuws. Het zorgt ervoor dat het de moeite waard voelt obstakels te overwinnen. Groei zonder passie van een professional lukt niet. Hierdoor loop je er warm voor, ook als het niet makkelijk is. Motivatie kan dan juist toenemen als het ingewikkeld wordt. Het is de uitdaging om veranderen als onderdeel van je vak te zien in plaats van een verstoring ervan. Om vanuit de resulterende structurele spanning aan het experimenteren te slaan, waarbij je presteert als het werkt, en altijd nog leert als dat niet zo is. Hierdoor kan er altijd 'winst' behaald worden (Vermaak & De Caluwé, 2019). Door het experimenteren ook nog in gezamenlijkheid te doen ontwikkelen we diepe kennis door in collectieven kennis creërend de voorbereidingen te doen. Kenniscreatie is het creëren en verbeteren van ideeën. De dynamiek is sociaal, resulterend in het creëren van publieke, collectieve kennis (De Jong, 2015).

Om inzicht te krijgen in de motivatie van het antwoord op de kwalitatieve vragen is het aan te bevelen dit nader te onderzoeken. Ook is het goed om te onderzoeken waarom de respondenten geen motivatie hebben ingevuld bij de antwoorden op de kwalitatieve vragen. Een goede suggestie hiervoor zijn stap 5 en 6, verdiepende interviews en analyse van deze interviews, zoals beschreven door Verdonschot en Stevens (2021) uitvoeren om meer inzicht te krijgen waarom de respondenten bepaalde antwoorden hebben gegeven.

Om volgende teamtrajecten met betrekking tot het stimuleren van collectief psychologisch eigenaarschap zo goed mogelijk vorm te geven, is het aan te bevelen ook voor deze teamtrajecten een vergelijkbaar teamtraject te ontwerpen, want hoewel er geen collectief psychologisch eigenaarschap rondom de manier van werken met de methode voor wereldoriëntatie is bereikt, heeft het teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) wel degelijk effect gehad. Gedurende het gehele teamtraject wereldoriëntatie (zie Figuur 5) is er telkens sprake geweest van een onderling gesprek, een dialoog of een reflectieve dialoog met het effect dat teamleden inzicht hebben in elkaar waarna blijkt 'dat ze eigenlijk best op één lijn zitten'. Daarnaast is de tevredenheid in het team rondom de scholingsmomenten dit jaar als positief ervaren.

Referenties

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Brown, G., Crossley, C., & Robinson, S. L. (2013). Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment. *Personnel Psychology*, 67(2), 463–485. <https://doi.org/10.1111/peps.12048>
- De Jong, F. (2015). Kenniscreatie. In R. Simons & M. Ruijters (Reds.), *De canon van het leren* (1ste ed., pp. 287–300). Vakmedianet.
- De Jong, F., Kantola, M., Willemse, M., Friman, M., & De Vos, M. (2016). Bridging the Imaginary Research and Practice Gap bij Responsive Learning. *UAS Journal, special issue*. https://www.researchgate.net/publication/311310039_Bridging_the_imaginary_research_and_practice_gab_by_responsive_learning
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk* (1ste ed.). Boom uitgevers Amsterdam.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (2de ed.). Boom uitgevers Amsterdam.
- Houtkamp, B., Ruijters, M., & De Vries, C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren* (1ste ed.). Management Impact.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2009). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810–834. <https://doi.org/10.1002/job.628>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <http://www.jstor.org/stable/259124>
- Ruijters, M. C. P. (2017). *Liefde voor leren*. Vakmedianet.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8ste ed.). Pearson Benelux B.V.
- Schepers, W. (2015). De doorgaande lijn, het wat, het hoe en het waarom. *Kindcentrum BBMP*, 2015(5), 16–21.
- Senge, P. M. (1992). *De vijfde discipline*. Scriptum Books.
- Swanborn, P. G. (2007). *Evalueren* (2de ed.). Boom Onderwijs.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Verdonschot, S., Keursten, P., & Van Rooij, M. (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk / druk 1*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Verdonschot, S., & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek*. Kessels & Smit.
- Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen* (3de ed.). Vakmedianet.

Dankwoorden

Mijn dank gaat allereerst uit naar het bovenbouwteam van De Parel. Met dit team heb ik het teamtraject wereldoriëntatie kunnen uitvoeren. Vervolgens gaat mijn dank uit naar mijn opdrachtgever Jos van Dijk. Van hem heb ik alle ruimte en vertrouwen gekregen, waardoor ik een onderzoek kon gaan uitvoeren waar ik zelf heel nieuwsgierig naar was. Ook wil ik mijn medestudenten MLI van cohort 2019 bedanken voor de waardevolle samenwerkingen de afgelopen twee jaar. In het bijzonder wil ik hier Ivon Pieterse, Joyce van der Linde en last, but not least, mijn schrijfmaatje Rianne Reulink noemen, dank jullie wel! Ik kijk al uit naar de barbecue binnenkort. Ook het docententeam van de MLI wil ik bedanken. Jullie prettige manier van lesgeven en jullie geweldige totaalaanpak binnen de opleiding hebben gezorgd dat ik me enorm heb kunnen ontwikkelen de afgelopen twee jaar. Pieter Seuneke, mijn studiecoach, wil ik bedanken voor de goede gesprekken die wij gevoerd hebben tijdens het schrijven van deze thesis. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn man Bas, mijn dochter Eva en mijn ouders. Bas, bedankt dat jij mij de afgelopen twee jaar de ruimte hebt gegeven om mijzelf te kunnen ontwikkelen en jij daardoor regelmatig alleen met Eva op pad ging en ik kon studeren. Eva, jou wil ik bedanken voor jouw flexibiliteit. Jij vond het interessant dat mama ook weer naar school ging en om te horen dat ik het zo leuk vind om 'nieuwe dingen te leren'. Jij hebt de afgelopen twee jaar ook meerdere keren hardop nagedacht wat jij voor opleiding gaat doen, later als jij zo oud bent als mij, 'want leren is toch leuk, mama?' Geweldig om zo'n inspiratiebron voor jou te mogen zijn, lieve Eva. En mijn ouders, waar zou ik zijn zonder jullie. Elke keer als ik college of afspraken rondom mijn opleiding had vingen jullie Eva op, waardoor zij niet extra naar de BSO hoefde en ik daardoor ruimte voelde om deze opleiding te kunnen doen.

Bijlagen

1. Vragenlijst met daarbij per vraag de bijbehorende dimensie
2. Operationaliseringsschema
3. Uitwerking ontwerpregels
4.
 - a. Fragmentatie en samenvatting vraag 7.1
 - b. Fragmentatie en samenvatting vraag 7.2
 - c. Fragmentatie en samenvatting vraag 7.3
 - d. Fragmentatie en samenvatting vraag 7.4-7.6
 - e. Samenvatting vraag 7.1-7.6
 - f. Fragmentatie en samenvatting vraag 7.7
5. Cirkeldiagrammen behorende bij de kwantitatieve vragen

Bijlage 1 Vragenlijst met daarbij per vraag de bijbehorende dimensie

Beste collega,

In september spraken wij naar elkaar uit dat het heel fijn zou zijn als de manier waarop wij met de methode voor wereldoriëntatie werken voelt als 'van ons'. Dat vond ik een mooi streven en daarom doe ik daar voor mijn opleiding onderzoek naar.

Ik heb een vragenlijst ontwikkeld die gaat over de periode van de zomervakantie tot nu. Houd deze periode dus ook steeds voor ogen als je de vragenlijst invult.

Ik heb vragen over verschillende activiteiten die we ondernomen hebben.

De vragenlijst bestaat voornamelijk uit stellingen. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing. Per stelling kun je aangeven in hoeverre jij vindt dat dit van toepassing is.

1 = helemaal oneens

2 = oneens

3 = neutraal

4 = eens

5 = helemaal eens

Aan het eind van de vragenlijst volgen nog een paar open vragen.

Het is belangrijk om een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van hoe jij er tegenaan kijkt. Probeer niet te lang na te denken over een bepaalde stelling/vraag. Het duurt ongeveer 20 minuten om de vragenlijst in te vullen.

Wil je deze vragenlijst **uiterlijk 13 april** invullen?

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Jeanet

Persoonlijke gegevens		
1.1	Geslacht	Man – vrouw
1.2	Leeftijd	(getal)
1.3	Opleidingsniveau	WO – HBO – MBO
1.4	Jaren werkzaam in het onderwijs	(getal)
1.5	Jaren werkzaam bij De Parel	(getal)
1.6	Leraar van groep	(getal)

Studiedag 21 september		Route
Deze studiedag bestond uit 3 onderdelen:		psychologisch
1. De presentatie van Dick Vijge		eigenaarschap
2. Het maken van praktische werkafspraken		C = controle
3. De opdracht met de kaartjes waarbij we spraken over het beeld over 1 jaar.		K = kennis
		I = investeren
2.1	De presentatie van Malmberg over Naut en Meander heeft ervoor gezorgd dat mijn kennis over de methode vergroot is.	K
2.2	Doordat wij 3 in plaats van 2 weken aan een thema werken heb ik meer controle en overzicht over de methode.	C
2.3	Doordat we een themaplanning maken heb ik meer controle en overzicht.	C
2.4	Doordat we allemaal aan hetzelfde thema werken kunnen we gezamenlijk de thema's voorbereiden.	I
2.5	Door de gezamenlijke voorbereiding werd de kwaliteit van mijn lessen verhoogd.	C
2.6	Deze studiedag heeft ervoor gezorgd dat ik de methodes voldoende beheers om ermee aan de slag te gaan.	K
2.7	De activiteit met de kaartjes zorgde voor een gevoel van verbinding.	C, K, I
2.8	De activiteit zorgde ervoor dat we een gezamenlijk doel konden formuleren.	C, K, I

Evaluatievergadering 5 oktober Tijdens deze vergadering, die ook is opgenomen, hebben we een eerste evaluatie gedaan en hebben we ook een eerste gezamenlijke voorbereiding gedaan. Deze vragen gaan nadrukkelijk over de evaluatie en de besluiten die op basis van de evaluatie genomen zijn.		Route psychologisch eigenaarschap C = controle K = kennis I = investeren
3.1	Door met elkaar de eerste thema's te evalueren kwamen we tot gezamenlijke inzichten.	C
3.2	Door de evaluatie kwamen we tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de kennislessen.	C
3.3	Door de evaluatie kwamen we tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de toetsen.	C
3.4	Door de evaluatie kwamen we tot gezamenlijke inzichten met betrekking tot de uitdaging.	C
3.5	Naar aanleiding van de evaluatie hebben we besluiten genomen die zorgen voor een effectieve en zinvolle gezamenlijke voorbereiding.	I

Gezamenlijk voorbereiden (okt-dec en feb-mrt)		Route psychologisch eigenaarschap C = controle K = kennis I = investeren
4.1	In deze periode heb ik themavoorbereidingen gedaan samen met een (aantal) collega('s) met betrekking tot de kennis.	I
4.2	In deze periode heb ik themavoorbereidingen gedaan samen met een (aantal) collega('s) met betrekking tot de toetsing.	I
4.3	In deze periode heb ik themavoorbereidingen gedaan samen met een (aantal) collega('s) met betrekking tot de uitdaging.	I
4.4	Deze gezamenlijke voorbereidingen hebben ervoor gezorgd dat ik meer kennis van en inzicht in de methode heb gekregen.	K
4.5	Deze gezamenlijke voorbereidingen hebben ervoor gezorgd dat ik beter met de methode kan werken.	C
4.6	Ik heb tijd geïnvesteerd in deze gezamenlijke voorbereidingen.	I

Studiedag 6 april Tijdens deze studiemiddag heb je een wandeling gemaakt met een collega en tijdens deze wandeling heb je een aantal vragen besproken met elkaar. Vervolgens hebben wij met alle collega's samen hier een gesprek over gevoerd.		Route psychologisch eigenaarschap C = controle K = kennis I = investeren
5.1	De wandeling heeft ervoor gezorgd dat ik meer kennis kreeg over de methode.	K
5.2	De wandeling heeft ervoor gezorgd dat ik meer controle kreeg over de methode.	C
5.3	Het gezamenlijke gesprek heeft ervoor gezorgd dat ik meer kennis kreeg over de methode.	K
5.4	Het gezamenlijke gesprek heeft ervoor gezorgd dat ik meer controle kreeg over de methode.	C
5.5	De wandeling en het gezamenlijke gesprek hebben ervoor gezorgd dat ik nog meer volgens onze visie ga werken.	I individueel
5.6	De wandeling en het gezamenlijke gesprek hebben ervoor gezorgd dat wij met elkaar nog meer volgens onze visie gaan werken.	I Collectief
5.8	De keus die we voor geschiedenis hebben gemaakt zorgt dat wij (nog meer) volgens onze visie kunnen werken.	C

Visie op wereldoriëntatie		Route psychologisch eigenaarschap
Onze visie is als volgt: Vanuit een diversiteit aan methodes bieden wij kerndoeldekkend wereldoriëntatieonderwijs aan dat aansluit bij de belevingswereld van de leerlingen. Wij doen dit aan de hand van duidelijke informatie met goede inhoud. Wij vinden het belangrijk om de leerlingen op een diverse manier te laten (ver)werken, zodat ze naast de inhoud ook vaardigheden verwerven. Middels een toets, presentatie, verslag enz ronden we elk thema af.		C = controle K = kennis I = investeren
6.1	Ik heb voldoende kennis over de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	K Individueel
6.2	Ik beheers de methode voldoende om te kunnen werken volgens onze visie.	C Individueel
6.3	Ik heb voldoende tijd geïnvesteerd in het werken met de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	I Individueel
6.4	Wij hebben als team voldoende kennis over de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	K Collectief
6.5	Wij beheersen als team de methode voldoende om te kunnen werken volgens onze visie.	C Collectief
6.6	Wij hebben als team voldoende tijd geïnvesteerd in het werken met de methode om te kunnen werken volgens onze visie.	I collectief

Open vragen

We kijken terug op het afgelopen jaar. Er hebben verschillende studiedagen, vergadermomenten en voorbereidingsmomenten plaatsgevonden rondom wo. Deze momenten bestonden vaak ook nog uit verschillende onderdelen. De volgende vragen gaan hierover. Let op, vul hier alleen antwoorden in over momenten waar je zelf bij aanwezig was.

7.1	Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat jouw kennis over de methode het meest vergroot werd? Leg uit waarom.
7.2	Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat jouw controle en overzicht over de methode het meest vergroot werd? Leg uit waarom.
7.3	Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat je tijd, moeite, energie en aandacht in de methode hebt geïnvesteerd? Leg uit waarom.
7.4	Welk onderdeel heeft er het minst aan bijgedragen dat jouw kennis over de methode vergroot werd? Leg uit waarom.
7.5	Welk onderdeel heeft er het minst aan bijgedragen dat jouw controle en overzicht over de methode vergroot werd? Leg uit waarom.
7.6	Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat je tijd, moeite, energie en aandacht in de methode hebt geïnvesteerd? Leg uit waarom.
7.7	In september spraken wij naar elkaar toe uit dat we op een manier wilden werken met de methode die voelde als 'van ons'. In hoeverre vind jij dat wij dit bereikt hebben? Kan je hier een praktijkvoorbeeld bij geven?

Bijlage 2 Operationaliseringsschema

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren
Collectief psychologisch eigenaarschap	Collectieve erkenning van gedeelde controle over het doel	Mate van controle persoon Erkenning van controle groep Gevoel van 'mijn' Gevoel van 'ons'	Planning Handleiding Afspraken maken Evaluatie Themaplanning Gewoon 'doen' Ervaringen uitwisselen
	Collectieve erkenning van gedeelde diepe kennis over het doel	Diepe kennis over het doel Erkenning van diepe kennis over het doel bij de groep Gevoel van 'mijn' Gevoel van 'ons'	Beheersen Presentatie/uitleg/voorlichting/training Samen bespreken Studiedag Het gebruik Voorbereiding Ervaringen delen Lesdoelen Doen = leren Samenwerken
	Collectieve erkenning van de gedeelde investering van verschillende groepsleden in het doel	Tijd investeren in het doel Energie investeren in het doel Moeite investeren in het doel Aandacht investeren in het doel Erkenning van investeringen van tijd, energie, moeite en aandacht in het doel van de hele groep Gevoel van 'mijn' Gevoel van 'ons'	Studiedag Uitleg Malmberg Houvast Eigen tijd investeren Erachter kunnen staan Inspiratiemomenten Voorbereiden evaluaties Ervaringen uitwisselen

Bijlage 3 Uitwerking ontwerpregels

Ontwerpregel 1: Door in collectieven lessen voor te bereiden en ze toe te passen in de praktijk komen we tot een collectieve erkenning van gedeelde kennis en gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel.

X – In collectieven bereiden we een lessenserie voor en deze passen we toe in de praktijk.

Y – Dit doen we om zelf investeringen te doen in het doel, want de investering van iemands energie, tijd, moeite en aandacht in doelen zorgt ervoor dat het zelf één wordt met het doel en gevoelens van eigenaarschap over dit doel ontwikkelt (Pierce et al., 2001).

Dit doen we om diepe kennis over het doel te ontwikkelen, want hoe meer informatie en hoe beter de kennis die een individu heeft over het doel, hoe dieper de relatie tussen het zelf en het doel is en des te sterker het gevoel van eigenaarschap eraan toe is (Pierce et al, 2001).

We ontwikkelen diepe kennis door in collectieven kennis creërend de voorbereidingen te doen. Kenniscreatie is het creëren en verbeteren van ideeën. De dynamiek is sociaal, resulterend in het creëren van publieke, collectieve kennis (De Jong, 2015).

Z - Hiermee willen we bereiken dat er een collectieve erkenning ontstaat van gedeelde diepe kennis over het doel en dat er een collectieve erkenning komt van de gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel (Pierce & Jussila, 2009).

Hiermee stimuleren we de routes tot collectief psychologisch eigenaarschap en daarmee komen we tot collectief psychologisch eigenaarschap (Pierce & Jussila, 2009).

Ontwerpregel 2: Middels de reflectieve dialoog reflecteren op de gedeelde norm, en vervolgens komen tot nieuwe inzichten die zich lenen voor experiment.

X – Met de doelgroep reflecteren middels een reflectieve dialoog op de gegeven lessenseries.

Y – Reflectie op basis van de gedeelde norm. De gedeelde norm is onze visie op wereldoriëntatieonderwijs. Gesprekken die we betitelen als reflectie maar die geen onderliggende norm kennen, leveren weinig op. We komen dan niet verder dan uitwisseling. Zonder norm mist de bodem van het leren in de praktijk. Daarbij draait het er immers om norm en ervaring tegen elkaar af te zetten. (Wat had ik mij voorgenomen, hoe is het gegaan, waarom was dat anders, was het beter, wat leert het mij?) Dat is wat reflectie is (Houtkamp et al, 2019).

Middels een vooraf opgestelde lijst met criteria vanuit onze visie op goed wereldoriëntatieonderwijs, worden reflectievragen ontworpen, om te bepalen of de methode voldoet aan de vooraf door ons opgestelde norm, want zonder norm geen reflectie (Houtkamp et al, 2019).

Middels reflectieve dialoog (Isaacs, 2009) worden de reflectievragen met elkaar besproken. De reflectieve dialoog kenmerkt zich door tijd te nemen om te onderzoeken, door te vragen en elkaar te begrijpen. De manier van vragen stellen speelt een grote rol. Nieuwe perspectieven komen boven, we leven mee en verplaatsen ons in de manier van kijken van de ander (Houtkamp et al, 2019).

Naar aanleiding van de reflectie volgt een brainstorm: daar waar punten gevonden worden die niet voldoen aan de vooraf gestelde norm, worden alternatieven gezocht die passend lijken binnen de door ons gestelde norm.

Z – Hiermee willen we bereiken dat we tot alternatieven, en daarmee tot nieuwe inzichten, komen die zorgen dat onze manier van werken past bij onze visie op wereldoriëntatieonderwijs. Aan het eind van dit dagdeel zijn we tot bij onze visie passende nieuwe inzichten gekomen waarmee geëxperimenteerd kan gaan worden.

Hiermee willen we bereiken dat er een collectieve erkenning ontstaat van gedeelde controle over het doel en dat er een collectieve erkenning komt van de gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel (Pierce & Jussila, 2009).

Hiermee stimuleren we de routes tot collectief psychologisch eigenaarschap en daarmee komen we tot collectief psychologisch eigenaarschap (Pierce & Jussila, 2009).

Ontwerpregel 3: Door te experimenteren leren we welke alternatieven wel en welke niet werken. Hierdoor krijgen de nieuwe inzichten kans te ankeren.

X – We experimenteren met de alternatieven van de methode die uit de brainstorm zijn ontstaan.

Y – Door te experimenteren staan we onszelf de meest dichtstbijzijnde vrijheid toe en richten we onze aandacht op het slaan van de brug tussen denken en doen. De productieve weg in de stap van denken naar doen, is het scheppen van structurele spanning. Dat start bij passie. Het is iets waar je ongevraagd warm van wordt, een verlangen passend bij diepgevoelde waarde. Het tweede element van de structurele spanning is een eerlijke blik op de huidige realiteit. Het vergt dat gezien wordt dat het glas niet alleen half vol maar ook half leeg is. De spanning tussen beide is 'structureel'. Als het verlangen wezenlijk is dan verdwijnt het niet zomaar, en als je eerlijk bent dan zal het verschil met de huidige realiteit voelbaar zijn. Dit verschil is de drijvende en duurzame kracht in het creëren van iets nieuws. Het zorgt ervoor dat het de moeite waard voelt obstakels te overwinnen. Groei zonder passie van een professional lukt niet. Hierdoor loop je er warm voor, ook als het niet makkelijk is. Motivatie kan dan juist toenemen als het ingewikkeld wordt. Het is de uitdaging om veranderen als onderdeel van je vak te zien in plaats

van een verstoring ervan. Om vanuit de resulterende structurele spanning aan het experimenteren te slaan, waarbij je presteert als het werkt, en altijd nog leert als dat niet zo is. Hierdoor kan er altijd 'winst' behaald worden (Vermaak & De Caluwé, 2019).

Z – We ontdekken welke alternatieven wel en welke alternatieven niet werken. Hierdoor krijgen de nieuwe inzichten kans te ankeren.

Hiermee willen we bereiken dat er een collectieve erkenning ontstaat van gedeelde controle over het doel, collectieve erkenning van gedeelde diepe kennis over het doel en dat er een collectieve erkenning komt van de gedeelde investering van de verschillende groepsleden in het doel (Pierce & Jussila, 2009).

Hiermee stimuleren we de routes tot collectief psychologisch eigenaarschap en daarmee komen we tot collectief psychologisch eigenaarschap (Pierce & Jussila, 2009).

Bijlage 4a Fragmentatie en samenvatting vraag 7.1

7.1 Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat jouw kennis over de methode het meest vergroot werd? Leg uit waarom.	
1	Uitleg van malmberg.
2	De evaluatie vergadering van 6 oktober en het samen bespreken met Joanita.
3	Malmberg rekenen WIG 5 deels studiedag maar vooral door ermee te werken.
4	M.n. het gebruik ervan en voorbereiding. Er werd gevraagd of ik veel samen heb voorbereid. Dit is niet veel gebeurd, deels doordat dit in bovenbouwvergaderingen werd gepland en deels door de thuiswerkperiode. Vooral dit laatste heeft het proces wel enigszins verstoord.
5	Gezamenlijk gesprek en ervaringen delen.
6	De voorlichting van Dick Vijge. Daardoor kreeg ik meer inzicht in de opbouw van en mogelijkheden binnen een thema + praktische info over bijv. lesdoelen bij de 'uitdaging'.
7	Het werken met de methode. Door het te doen leer ik.
8	Het gezamenlijke evalueren. Je ontdekt wat mogelijkheden en knelpunten zijn, ook bij je collega's.
9	- eerste studiedag over oriëntatie wereldoriëntatie methode
10	De presentatie en zelf verdiepen en goed voorbereiden. Soms met een collega, maar door het thuisonderwijs is dit anders verlopen dan normaal . Ik zou normaal meer samenwerken met collega's om het nog verder uit te breiden.
11	Poe, best lastig om dit in te vullen. Ik kan me het niet goed herinneren. Uit voorgaande jaren kan ik me nog herinneren dat we bepaalde thema's voor bijv. 4xwijzer gingen voorbereiden. Die voorbereiding hebben we volgens mij niet gedaan voor Naut en Meander. We hebben alleen gesproken over de thema's die we gingen behandelen. En wat betreft 4xwijzer.....dat was in de jaren daarvoor al voorbereid. Dus even terug naar de vraag....;-).....in principe zorgt samenwerking bij mij voor de vergroting van kennis en uiteraard het zelf aan de slag gaan met methodes. Dat werkt bij mij beter dan dat iemand van bijv. Heutink ons wat komt uitleggen.
Samenvatting	
De kennis over de methode is volgens de respondenten het meest vergroot door de uitleg van de methodeadviseur over de methode (n=4), door de eerste gezamenlijke evaluatie (n=3) waarbij vooral het gezamenlijke gesprek een bijdrage heeft geleverd en door er zelf (n=5) of samen (n=4) mee te werken. Het proces van samenwerken is wel verstoord door de tweede lockdown.	

Bijlage 4b Fragmentatie en samenvatting vraag 7.2

7.2 Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat jouw controle en overzicht over de methode het meest vergroot werd? Leg uit waarom.	
1	Planning maken - 3 weken per thema
2	De handleiding goed doorlezen.
3	ermee werken. Handleiding ook.
4	De afspraken tijdens de eerste studiedag
5	Gezamenlijk gesprek en ervaringen delen.
6	Het eerste evaluatiemoment als team. Toen hebben we echt onze eerste ervaringen met het werken met de methode gedeeld.
7	Fijn om samen een planning en afspraken te maken over welke thema's we behandelen.
8	Eigenlijk door gewoon te gaan doen en tijd te stoppen in een stukje voorbereiding.
9	- studiedag met uitleg over Naut, Meander
10	Er zelf tijd in steken en er echt iets van willen maken met de lessen.
11	Geen enkel onderdeel.....je moet het gewoon doen, daarna ervaringen uitwisselen.
Samenvatting	
De controle en het overzicht over de methode is volgens de respondenten het meest vergroot door een gezamenlijke planning te maken ($n=2$), de handleiding goed door te nemen ($n=2$) en heldere afspraken met elkaar te maken ($n=2$). Verder geven de respondenten aan dat je er gewoon mee aan de slag moet gaan, er tijd in moet steken ($n=4$) en met elkaar de ervaringen moet delen ($n=3$).	

Bijlage 4c Fragmentatie en samenvatting vraag 7.3

7.3 Welk onderdeel heeft er het meest aan bijgedragen dat je tijd, moeite, energie en aandacht in de methode hebt geïnvesteerd? Leg uit waarom.	
1	Malmberg uitleg, snap methode beter en kan dan verder.
2	De wandeling en de de handleiding
3	Eenvoudig gezegd de wil om de methode door te krijgen en er veel mee te werken. Ik kan niet iets concreets terughalen uit de studiedagen die specifiek tot aandacht voor de methode hebben bevorderd. Meer in algemene zin. Malmberg sprak me aan omdat het veel meer sturing , overzicht en houvast geeft in vergelijking tot werken in "de werelden" van Gynzy. Naut, Meander, Brandaan geven ook gewoon duidelijkheid. Er is voldoende informatie. Daarnaast concrete vragen over de info. Dat werkt prettig en duidelijk. Het onderdeel de uitdaging kun je aan het eind van een thema gebruiken om te verwerken of te verdiepen. Zoals ik het ook voor me zie. Niet andersom (door zelf te exploreren intrinsiek gemotiveerd te raken want daar geloof ik voor het "gemiddelde kind" niet zo in.)
4	Ook de studiedag, daarna gewoon eigen tijd.
5	Een methode kiezen waar je persoonlijk en als bouw achter staat.
6	Ook weer dat eerste evaluatiemoment, waarbij je de ideeën vanuit het team probeert te integreren in je eigen onderwijs. De studiedag van 6 april heeft me opnieuw geïnspireerd om het nog beter voor te bereiden, zodat mijn onderwijs nog meer gaat aansluiten op de visie voor WO.
7	-
8	Het evalueren. Je wilt goed beslagen voor de dag komen en ook wat te melden hebben. Juist dan is je kans.
9	-
10	Eigen enthousiasme
11	Door ervaringen uit te wisselen.
Samenvatting	
De respondenten hebben de meeste tijd, moeite, energie en aandacht in de methode geïnvesteerd door de wil om de methode door te krijgen en er veel mee te werken. In het verlengde daarvan wordt aangegeven dat je als bouw een methode moet kiezen waar je zelf en waar je gezamenlijk achter staat. Het evalueren ($n=2$) en het uitwisselen van ervaringen ($n=2$) zorgen ook dat er geïnvesteerd wordt in de methode, want, zo zegt één respondent, “daarbij wil je goed beslagen voor de dag komen” en dat zorgt ervoor dat er geïnvesteerd wordt. Een andere respondent noemt hierbij de wandeling. Ook het zelf de handleiding goed doornemen zorgt voor investeringen van een respondent. Ten slotte geeft een laatste respondent aan dat eigen enthousiasme ervoor zorgt dat zij investeert in de methode.	

Bijlage 4d Fragmentatie en samenvatting vraag 7.4-7.6

7.4 Welk onderdeel heeft er het minst aan bijgedragen dat jouw kennis over de methode vergroot werd? Leg uit waarom.	
1	Wandeling. We hadden het hier al vaker over gehad in bouwvergaderingen.
2	Het evaluatiemoment om 14.30 uur. Het ging teveel over andere dingen.
3	x
4	vergadering in oktober, daar was ik niet bij
5	Er te veel en te lang over praten. Veel herhaling.
6	Ik denk de studiedag van 6 april, omdat de kennis over de methode al eerder was opgebouwd. In die context droeg de studiedag daar minder aan bij.
7	-
8	De voorlichting namens Malmberg. Je leert het meeste door te doen.
9	- Tussenevaluatie
10	Wandeling
11	Vertegenwoordigers uitnodigen die een promotie praatje houden. Ik krijg dan geen goed beeld van eventuele minpunten.

7.5 Welk onderdeel heeft er het minst aan bijgedragen dat jouw controle en overzicht over de methode vergroot werd? Leg uit waarom.	
1	Wandeling.
2	Het evaluatiemoment om 14.30 uur. We missen als team een basis om goed met de methode te werken.
3	x
4	x
5	-
6	Sorry, dat weet ik echt niet.... Het is ook al lang geleden
7	-
8	De voorlichting namens Malmberg. Je leert het meeste door te doen.
9	-
10	Wandeling
11	Zie antwoord bij de vorige vraag.

7.6 Welk onderdeel heeft er het minst aan bijgedragen dat je tijd, moeite, energie en aandacht in de methode hebt geïnvesteerd? Leg uit waarom.	
1	-
2	Evaluatievergadering van 6 oktober, iedereen gaf zijn eigen mening maar komen niet naar elkaar toe.
3	x
4	Ik merk dat ik deze vragen eigenlijk allemaal lastig kan beantwoorden, omdat ik toch vaak bij de middenbouw was en hier en daar toch wel wat gemist heb. Vooral de studiedag in september staat me bij als helpend en dan m.n. het overleg met de collega's
5	-
6	De gezamenlijke voorbereidingen van het thema. Dat deed ik met JosJ, maar lukte binnen de groepen 7-7/8-8 niet om de voorbereiding van een thema breder te trekken. Daar was geen behoefte aan. Heb hier zelf in zekere zin wel behoefte aan, dus dat wordt een mooie uitdaging voor volgend schooljaar :) Vind het belangrijk om de verwerking gevarieerd te houden + taal-/leesdoelen te integreren.
7	-
8	De voorlichting namens Malmberg. Je leert het meeste door te doen.
9	-
10	Wandeling
11	-

Samenvatting

Welke onderdelen hebben er het minst toe bijgedragen dat jouw kennis over de methode vergroot werd, jouw controle en overzicht over de methode vergroot werd en jouw tijd moeite, energie en aandacht in de methode werd geïnvesteerd?

7.4

7.5

7.6

De kennis, de controle en het overzicht over de methode en het investeren van tijd, moeite, energie en aandacht in de methode is volgens de respondenten het minst vergroot door de wandeling ($n=3$) en de tussenevaluatie ($n=3$). Eén respondent geeft hierover aan dat we als team een basis missen om goed met de methode te werken. Verder geeft ze aan dat tijdens de evaluatie iedereen zijn mening gaf, maar we niet naar elkaar toe gekomen zijn. Eén respondent benoemt ook nog dat een promotiepraatje van een vertegenwoordiger voor haar niet werkt. Zij krijgt dan geen goed beeld van eventuele minpunten. Een respondent benoemt dat de kennis over de methode voor 6 april al was opgebouwd en dat deze studiedag daarom niet heeft bijgedragen aan het vergroten van de kennis. Over het investeren van tijd, moeite, energie en aandacht geeft dezelfde respondent aan dat het in de groepen 7 en 8 niet lukte om de voorbereiding van een thema breder te trekken. Hier was geen behoefte aan. De desbetreffende respondent heeft daar echter wel behoefte aan en ziet dat als een mooie uitdaging voor het komende schooljaar.

Bijlage 4e Samenvatting vraag 7.1-7.6

Samenvatting Welke onderdelen hebben er het meest en welke het minst toe bijgedragen dat jouw kennis over de methode vergroot werd, jouw controle en overzicht over de methode vergroot werd en jouw tijd moeite, energie en aandacht in de methode werd geïnvesteerd?					
7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
De kennis over de methode is volgens de respondenten het meest vergroot door de uitleg van de methodeadviseur over de methode ($n=4$), door de eerste gezamenlijke evaluatie ($n=3$) waarbij vooral het gezamenlijke gesprek een bijdrage heeft geleverd en door er zelf ($n=5$) of samen ($n=4$) mee te werken. Het proces van samenwerken is wel verstoord door de tweede lockdown. De controle en het overzicht over de methode is volgens de respondenten het meest vergroot door een gezamenlijke planning te maken ($n=2$), de handleiding goed door te nemen ($n=2$) en heldere afspraken met elkaar te maken ($n=2$). Verder geven de respondenten aan dat je er gewoon mee aan de slag moet gaan, er tijd in moet steken ($n=4$) en met elkaar de ervaringen moet delen ($n=3$). De respondenten hebben de meeste tijd, moeite, energie en aandacht in de methode geïnvesteerd door de wil om de methode door te krijgen en er veel mee te werken. In het verlengde daarvan wordt aangegeven dat je als bouw een methode moet kiezen waar je zelf en waar je gezamenlijk achter staat. Het evalueren ($n=2$) en het uitwisselen van ervaringen ($n=2$) zorgen ook dat er geïnvesteerd wordt in de methode, want, zo zegt één respondent, “daarbij wil je goed beslagen voor de dag komen” en dat zorgt ervoor dat er geïnvesteerd wordt. Een andere respondent noemt hierbij de wandeling. Ook het zelf de handleiding goed doornemen zorgt voor investeringen van een respondent. Ten slotte geeft een laatste respondent aan dat eigen enthousiasme ervoor zorgt dat zij investeert in de methode. De kennis, de controle en het overzicht over de methode en het investeren van tijd, moeite, energie en aandacht in de methode is volgens de respondenten het minst vergroot door de wandeling ($n=3$) en de tussenevaluatie ($n=3$). Eén respondent geeft hierover aan dat we als team een basis missen om goed met de methode te werken. Verder geeft ze aan dat tijdens de evaluatie iedereen zijn mening gaf, maar we niet naar elkaar toe gekomen zijn. Eén respondent benoemt ook nog dat een promotiepraatje van een vertegenwoordiger voor haar niet werkt. Zij krijgt dan geen goed beeld van eventuele minpunten. Een respondent benoemt dat de kennis over de methode voor 6 april al was opgebouwd en dat deze studiedag daarom niet heeft bijgedragen aan het vergroten van de kennis. Over het investeren van tijd, moeite, energie en aandacht geeft dezelfde respondent aan dat het in de groepen 7 en 8 niet lukte om de voorbereiding van een thema breder te trekken. Hier was geen behoefte aan. De desbetreffende respondent heeft daar echter wel behoefte aan en ziet dat als een mooie uitdaging voor het komende schooljaar.					

Bijlage 4f Fragmentatie en samenvatting vraag 7.7

7.7 In september spraken wij naar elkaar toe uit dat we op een manier wilden werken met de methode die voelde als 'van ons'. In hoeverre vind jij dat wij dit bereikt hebben? Kan je hier een praktijkvoorbeeld bij geven?	
1	We hebben een keus gemaakt en ik ben blij dat we een methode hebben, waar iedereen mee kan werken. Een moeilijk besluit, omdat er heel veel methodes op de markt zijn.
2	Je kunt nooit 100% een ons gevoel bereiken. Voor mijn gevoel hebben we nu voor de makkelijkste weg gekozen. Ik hoop dat de praktijk uit wijst dat dit niet zo is.
3	Ik denk dat WIG 5 naar tevredenheid functioneert. De methode is de leidraad en iedereen geeft hier zijn eigen invulling ook aan. Zo zal de een veel tijd nodig hebben om door de basisstof heen te komen en alles moeten modelen. De ander legt weer andere accenten. Afhankelijk van de groep. Maar iedere groep krijgt wel dezelfde strategie. Naut, Me, Br idem
4	Hebben we dat gezegd? Haha, ik weet het niet meer en kan ook geen verslag vinden. Uiteraard een mooie gedachte. Ik voel het nog niet als 'van ons'. Misschien omdat ik niet vaak de gelegenheid heb gehad om samen voor te bereiden, maar dat is ook te wijten aan de thuiswerkperiode. Na de studiedag hebben we maar 2 thema's gehad, één van Naut, één van Meander. Samen voorbereiden doe ik in de praktijk wel met Vierkeewijzer. Joanita en ik overleggen veel en wisselen ideeën uit. Ik heb dat nog niet met haar gedaan over Naut, maar dat zou ook prima kunnen en Meander met Hanneke/Erna. Als je bedoelt met 'van ons' dat je je eigen inbreng daar aan toe voegt, dan denk ik ook niet dat we er al zijn. Dat komt ook doordat we nog niet zo heel veel thema's hebben gedaan. Natuurlijk werk ik er op mijn manier mee, maar zou er nog wel meer mee kunnen.
5	Ik vind dat wij dat nu eindelijk bereikt hebben. Uit het gezamenlijk gesprek van dinsdag 6 april kwam bij veel collega's naar voren dat ze bij 4x wijzer een bepaalde basis missen. Die krijgen wij nu voor Brandaan hebben gekozen. Als leerkracht probeer je de leerstof op een zo'n boeiende manier over te brengen.
6	Ik heb zelf - naar aanleiding van de studiedag van 6 april - nog niet de indruk dat dat volledig bereikt is, maar wel dat er op die dag mooie stappen zijn gezet met de keuze voor Naut-Meander-Brandaan mét daarbij de afspraak dat we wel een gevarieerde verwerking willen blijven bieden. Ik denk dat wanneer daar nog enkele concrete afspraken over gemaakt worden met elkaar, dit het 'van ons' gevoel ook zal vergroten. Ik proefde ook die behoefte vanuit het team. Dan ligt er een basis / een minimum voor wat je allemaal hetzelfde doet, met daarbij de mogelijkheid om daar individueel nog accenten in aan te brengen.
7	Na mijn laatste gesprek (wandeling) met een collega kwam ik erachter dat het leek alsof we een totaal andere mening hadden, maar dat we eigenlijk best op één lijn zitten. We willen allemaal niet alleen maar de methode volgen, maar vinden het wel belangrijk om als doel te hebben kennis over te dragen. Kinderen moeten na een thema wel echt iets geleerd hebben. Hier kan de methode helpend in zijn. Daarnaast is het van belang de verwerking op een boeiende manier te doen, zodat de kinderen de kennis kunnen toepassen met een passende uitdaging.
8	Door de verschillende vormen van overleg / samenwerken zijn we op een bijna speelse manier bezig iets samen te doen. Zonder dat je het gevoel had dat je weer op zo'n studiedag zat waarbij je de geijkte samenwerkdingen moest doen. Ik vind de wandeling in combinatie met de lunchbon daar een prima voorbeeld van. Je leert veel van de ander door de vragen te gebruiken.
9	- We gaan hier steeds meer naartoe. Ik denk dat we op de goede weg zijn om voor ieder wat wils uit de methode of van buitenaf te halen. We zijn nog bezig met het maken van concrete afspraken rondom de verschillende manieren van het verwerken van informatie en kennis. De waarom vraag (met echte feiten of persoonlijke meningen), waarom hebben we deze visie moet wat mij betreft nog helemaal uitgewerkt worden.
10	Voor mij niet helemaal een methode van ons. Vooral omdat 4xwijzer nu weg is en ik toch een beetje bang ben voor een eenheidsworst als er geen energie in wordt gestoken om het ook leuk en uitdagend te maken.
11	Ik denk dat het merendeel van de collega's zich kan vinden in de keuzes die we hebben gemaakt. Er is dus meer draagvlak. Dat maakt het ook makkelijker om samen dingen te bereiken ipv overloze discussies te voeren die nergens toe leiden. Ik denk dat de methode waar we voor gekozen hebben wat te bieden heeft voor elk type leerkracht. Dus de leerkracht die de voorkeur geeft aan het werken met een (werk)boek en de leerkracht die naast die basis wat meer verdieping wil (uitdaging). Dit kan uiteraard aangevuld worden met allerlei creatieve ideeën.

Samenvatting

In september spraken de respondenten naar elkaar toe uit dat ze op een manier wilden werken met de methode die voelde als 'van ons'. Veel respondenten ($n=7$) geven niet expliciet aan in hoeverre de manier waarop zij werken met de methode voelt als 'van ons'. Een aantal ($n=2$) geeft aan dat dit wel is bereikt en een aantal ($n=2$) geeft aan dat het nog niet is bereikt.

Wat duidelijk naar voren komt is dat de respondenten met elkaar mooie stappen hebben gezet richting het gevoel van 'ons'. Eén respondent gaf aan "Na mijn laatste gesprek (wandeling) met een collega kwam ik erachter dat het leek alsof we een totaal andere mening hadden, maar dat we eigenlijk best op één lijn zitten." Een andere respondent zegt hierover "Door de verschillende vormen van overleg / samenwerken zijn we op een bijna speelse manier bezig iets samen te doen."

Er wordt gesteld dat je nooit 100% een gevoel van 'ons' kan bereiken. Wel wordt er gezien dat er meer draagvlak is door keuzes die we tijdens het proces gemaakt hebben. Eerder werden er 'oeverloze discussies die nergens toe leidden' ervaren. Doordat er meer draagvlak is, is het makkelijker om samen iets te bereiken. Veel respondenten ($n=7$) benoemen, naast zich aan de afgesproken basis van de manier van werken met de methode te houden, een eigen invulling of eigen accenten aan te brengen.

Een aantal collega's ($n=2$) geeft aan dat er soms voor de makkelijke weg wordt gekozen. Zij hopen het bij het verkeerde eind te hebben.

Om nog meer het gevoel van 'ons' te ontwikkelen wordt aangegeven dat we nog meer thema's in gezamenlijkheid moeten voorbereiden. Door de Coronasituatie (lockdown en niet bij elkaar mogen zitten als collega's) is dat niet voldoende gelukt. Verschillende respondenten ($n=2$) willen meer afspraken maken over de manier van werken met de methode om meer het gevoel van 'ons' te krijgen.

Een laatste respondent geeft aan dat hij nog met elkaar wil uitwerken waarom we deze visie hebben.

Bijlage 5 Cirkeldiagrammen behorende bij de kwantitatieve vragen

