

# 2012

## Spijkers met koppen slaan!



Susanne van de Wiel  
Studentnummer : 1412058  
M SEN coachend Inoveren  
Docent: Ans Boosten  
juni 2012

## INHOUDSOPGAVE

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| SAMENVATTING .....                              | 4  |
| HOOFDSTUK 1 INLEIDING .....                     | 5  |
| HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE ONDERBOUWING .....     | 7  |
| 2.1 Inleiding.....                              | 7  |
| 2.2 Wat is vergaderen? .....                    | 7  |
| 2.3 Wat is oplossingsgericht werken? .....      | 8  |
| 2.4 Wat is oplossingsgericht vergaderen? .....  | 11 |
| 2.5 Samenvatting .....                          | 16 |
| HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE .....        | 17 |
| 3.1 Inleiding.....                              | 17 |
| 3.2 Onderzoeksparadigma .....                   | 17 |
| 3.3 Onderzoeksvorm .....                        | 18 |
| 3.4 Onderzoeksmethoden.....                     | 18 |
| 3.5 Respondenten .....                          | 19 |
| 3.6 Validiteit en betrouwbaarheid .....         | 20 |
| 3.7 Ethiek.....                                 | 20 |
| HOOFDSTUK 4 DATA-ANALYSE EN RESULTATEN .....    | 22 |
| Inleiding.....                                  | 22 |
| Data-analyse.....                               | 22 |
| Data .....                                      | 22 |
| Samenvatting .....                              | 29 |
| HOOFDSTUK 5 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG ..... | 30 |
| Onderzoeksvraag .....                           | 32 |
| HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....   | 35 |
| Inhoudelijke aanbevelingen .....                | 35 |
| Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek.....    | 36 |
| HOOFDSTUK 7 EVALUATIE .....                     | 38 |
| Wat heeft dit onderzoek voor mij betekend?..... | 38 |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Wat heb ik als onderzoeker geleerd? .....       | 38 |
| Aanbevelingen voor toekomstige studenten .....  | 39 |
| NAWOORD .....                                   | 41 |
| LITERATUURLIJST .....                           | 42 |
| BIJLAGEN .....                                  | 44 |
| Bijlage 1 Vragenlijst .....                     | 44 |
| Bijlage 2 Dia-presentatie teambijeenkomst ..... | 46 |
| Bijlage 3 Schalingsvragen .....                 | 48 |

## SAMENVATTING

Vergaderingen worden soms ervaren als een doorn in het oog, vooral als deze niet efficiënt verlopen of als de onderwerpen niet relevant zijn. De voorzitter heeft dan vaak de grootste moeite om de deelnemers actief betrokken te houden en de deelnemers hopen maar dat het snel voorbij is, zodat ze weer aan het werk kunnen.

In dit onderzoek word gekeken of oplossingsgericht vergaderen een manier van vergaderen is die past binnen mijn school. Na het formuleren van de juiste onderzoeksvraag en deelvragen is er een literatuuronderzoek uitgevoerd.

Vanuit de literatuur zijn er twaalf elementen voor oplossingsgericht vergaderen geformuleerd. Om aan de juiste antwoorden te komen op de gestelde vragen, is er gekozen om een korte vragenlijst uit te zetten en vervolgens samen met het team naar de verschillende elementen van oplossinggericht vergaderen te kijken. Hierbij is de wenselijke situatie vergeleken met deze elementen en is er een mening gevormd. Daarnaast heeft het team gekeken naar de manier van vergaderen nu en zijn er stappen geformuleerd die zouden kunnen leiden tot een betere manier van vergaderen op onze school.

Al deze data wordt weergegeven in dit onderzoek, waarbij er verschillende conclusies zijn getrokken. De conclusies hebben geleid tot een aantal aanbevelingen voor het team en de directie. Alleen de toekomst kan ons leren of deze aanbevelingen er voor kunnen zorgen dat deze manier van vergaderen past bij mijn school.

## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Voor mijn opleiding ‘coachend innoveren’ van Fontys OSO ben ik, als leidinggevende in opleiding, op zoek naar wat voor leidinggevende ik zou willen zijn. Als afsluiting van de opleiding voer ik een onderzoek uit dat zowel voor mij als voor mijn praktijk betekenis heeft.

Momenteel ben ik werkzaam als leerkracht en bouwcoördinator. De afgelopen jaren hebt ik gemerkt dat de plenaire vergaderingen op mijn school niet verlopen zoals als het team het graag zou zien.

Met de komst van een nieuwe directeur 8 jaar geleden, werd de vergaderstructuur veranderd. Deze verandering had als doel de vergaderingen gestructureerder en doelgerichter te laten verlopen. In de praktijk kwam hier weinig van terecht. Het resultaat is dat de teamleden in de wandelgangen en tijdens sommige vergaderingen hun onvrede uitten, waar vervolgens weinig tot niets mee werd gedaan.

Op onze school kennen wij drie verschillende soorten vergaderingen nl; plenaire vergaderingen, bouwvergaderingen en schoolontwikkelingsvergaderingen. Iedere vergadering heeft zijn eigen doel. In mijn onderzoek wordt uitgegaan van plenaire vergaderingen, waarbij zaken op schoolniveau aan de orde komen.

Voor de opleiding heb ik een kennisstuk gemaakt over oplossingsgericht werken en oplossingsgericht leiderschap, waarbij ik o.a. gekeken heb naar oplossingsgericht communiceren met teams. Deze manier van werken en communiceren spreken mij heel erg aan en passen ook goed bij mijn leiderschapstijl. Onder oplossingsgericht werken verstaat Visser (2009) : *“een manier van omgaan met problemen en doelen waarbij wat eerder heeft gewerkt opnieuw wordt toegepast.”*

Ondanks dat oplossingsgericht werken dicht bij mij staat, kan ik me hierin nog meer ontwikkelen. Mijn persoonlijke doel binnen dit onderzoek is om bepaalde vaardigheden verder te ontwikkelen m.b.t. oplossinggericht leiderschap en voor mezelf uit te vinden welke aspecten aansluiten bij mezelf en mijn praktijk.

Mijn persoonlijke ontwikkeling in oplossingsgericht leiderschap en het feit dat er onvrede is over de manier van vergadering binnen onze school hebben tot de volgende onderzoeksvraag geleid:

### ***Welke plek kan oplossingsgericht vergaderen krijgen binnen mijn school?***

Het doel van mijn onderzoek is om de wenselijke vergaderstructuur in kaart te brengen en vervolgens te kijken welke plek oplossingsgericht vergaderen daarbinnen kan krijgen.

Om dit doel te bereiken stel ik mezelf de volgende deelvragen:

- Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen herkennen collega's in de huidige manier van vergaderen?
- Wat vinden ze van deze elementen?
- Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen zouden ze graag terug zien in de wenselijke situatie?

Om antwoord te kunnen geven op deze vragen ga ik in de theorie op zoek naar de definitie van vergaderen zoals die past bij de cultuur van mijn school, naar wat is oplossingsgericht vergaderen en welke verschillende vergaderstructuren zijn er. Ik ga daarbij op zoek naar de toepasbaarheid daarvan in mijn praktijk.

Naast de theoretische onderbouwing, wil ik mijn collega's meer inzicht geven in oplossingsgericht vergaderen, om vanuit die achtergrond eens te gaan kijken naar wat al goed gaat en welke elementen ze herkennen. Ik heb bewust gekozen voor oplossingsgericht vergaderen, omdat daar mijn interesse daar naar uit gaat. Zoals ik al eerder heb aangegeven ben ik binnen dit onderzoek op zoek naar de betekenis voor mijzelf. Verder ben ik van mening dat oplossingsgericht vergaderen een hele praktische en efficiënte manier van vergaderen kan zijn en ben ik heel nieuwsgierig naar hoe het team daarover denkt. Ik wil er achterkomen of oplossingsgericht vergaderen ook de wijze is waarop het team zou willen vergaderen. Samen met het team wil ik mijn onderzoeksvraag gaan beantwoorden en de conclusies die hieruit komen, zullen leiden tot een aantal aanbevelingen richting het team en de directie.

## HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE ONDERBOUWING

### 2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt er met behulp van literatuur over oplossingsgericht werken, oplossingsgericht leiderschap en oplossingsgericht vergaderen een theoretische onderbouwing geven aan mijn onderzoeksvraag. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het belangrijk dat ik me verdiep in de definities en omschrijvingen van vergaderen en oplossingsgericht vergaderen. Ik vind het belangrijk om kort aandacht te besteden aan oplossingsgericht werken en oplossingsgericht leiderschap, omdat deze de basis vormt van waaruit oplossingsgericht vergaderen is ontstaan.

### 2.2 WAT IS VERGADEREN?

Tijdens mijn zoektocht op internet naar mijn definitie van vergaderen kwam ik heel vaak herkenbare kreten tegen zoals “De vergaderingen duren te lang” of “Discussies wijden altijd uit in details” of “Er worden geen besluiten genomen.” Al deze kreten zijn heel herkenbaar vanuit mijn praktijk. Ik ben van mening dat vergaderen effectiever kan door alleen al eens samen bewust te kijken en na te denken over de manier waarop er wordt vergaderd. Om vergaderen effectiever te maken, is het van belang om te weten wat vergaderen eigenlijk inhoudt.

Is vergaderen lang bij elkaar zitten en praten over actuele zaken? Discussies voeren en meningen uitwisselen? Of zitten we bij elkaar met het doel om besluiten te nemen? Op de site van Wikipedia (2011) wordt een vergadering gezien als een bijeenkomst van meerdere mensen (meestal van dezelfde organisatie) die met elkaar spreken en/of afspraken maken over de gemeenschappelijke toekomst. Volgens Bouwer (2004) is een vergadering een gestructureerd overleg met een specifiek doel. Hiermee geeft hij aan dat vergaderingen verschillende doelen kunnen hebben en dat de invulling van die vergaderingen dus anders kunnen zijn. Ik kan me meer vinden in de definitie van Bouwer, omdat hij hiermee duidelijk aangeeft dat er meer redenen voor vergaderingen kunnen zijn. Hij pakt in zijn definitie vergaderen in een bredere zin. Vergaderen is mijn inziens niet alleen het spreken met elkaar en/ of afspraken maken over de gezamenlijke toekomst. Een vergadering kan voor mij ook het uitwisselen van ideeën zijn of het brainstormen over een gezamenlijke visie.

Gebaseerd op de bovengenoemde definities en gezien mijn praktijk, zou ik vergaderen al volgt willen definiëren: *“Vergaderen is een gestructureerde bijeenkomst waarbij met de betrokken partijen overleg plaats vindt over een (samen bepaald) specifiek doel.”*

---

### 2.3 WAT IS OPLOSSINGSGERICHT WERKEN?

Om in mijn volgende paragraaf goed inzicht te krijgen in wat oplossingsgericht vergaderen is, wordt er kort uiteengezet wat oplossingsgericht werken en oplossingsgericht leiderschap inhouden.

Voor oplossingsgericht werken is geen eenduidige definitie te vinden. Iedere auteur beschrijft oplossingsgericht werken op zijn of haar manier. In de definitie van Schlunt Bodien (2009) komen woorden voor als respectvolle veranderingsbenadering, doelgericht, positief, benutten van wat goed werkt, stap voor stap naar de gewenste toestand. De omschrijving van Visser (2009) is wat beknopter. Hij beschrijft oplossingsgericht werken als: *“een manier van omgaan met problemen en doelen waarbij wat eerder heeft gewerkt opnieuw wordt toegepast.”* Hij geeft hiermee de essentie aan van wat oplossingsgericht werken inhoudt. Ik ben wel van mening dat er bij oplossingsgericht veel meer komt kijken dan deze beknopte omschrijving, gezien het feit dat oplossingsgericht werken als een manier van zijn wordt neergezet.

Oplossingsgericht werken is geen methode, trucje of tool, maar een mentale instelling (Schlunt Bodien, 2009). Uitgaand van de eerder genoemde definities zou ik oplossingsgericht werken al volgt willen omschrijven: *‘als een manier van handelen die er op gericht is om een probleem op een positieve manier te benaderen, waarbij er gekeken wordt naar wat er al goed gaat om op die manier stap voor stap een doel te bereiken’.*

Oplossingsgericht werken is oorspronkelijk ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg. Midden jaren zeventig hebben de Shazer & Berg geïnspireerd door het werk van a.o. Bateson hun bijdrage geleverd aan vernieuwingen in de psychotherapie. Gaandeweg ontwikkelde zij met hun team korte oplossingsgerichte therapie. Hierbij richtten zij zich niet op de oorzaken van een probleem, maar in plaats daarvan hielpen zij mensen om hun doelen helder te formuleren en om dat wat al goed gaat te gebruiken om hun doelen te bereiken. Vanuit hier zijn er door de



jaren heen vele verschillende toepassingen bedacht of ontwikkeld die vanuit deze grondhouding werken.

“Simpel werkt het best” is een uitspraak van Cauffman (2003), die bij mij meteen het woord authentiek oproept, omdat datgene wat voor mij simpel is dicht ligt bij wat ik kan en wie ik ben. Zou het echt zo zijn dat de simpelste dingen, die naar mijn mening de dingen zijn die het dichtste bij jezelf liggen, het beste werken? Dat zou een heleboel boeken en opleidingen overbodig maken. Ik denk helaas niet dat het een juiste conclusie zou zijn. Naast vaardigheden die je van jezelf hebt, zijn er ook vaardigheden die je jezelf kunt aan leren en ik denk dat we daar kunnen wel hulp bij kunnen gebruiken.

Vanuit het oplossingsgericht werken is gaandeweg oplossingsgericht leidinggeven ontstaan. Bij oplossingsgericht leidinggeven stelt de leidinggevende de volgende vragen: “Wat gaat er goed? Wat werkt wel?” Hierbij richt hij zich niet op de problemen, maar laat hij de mensen kijken naar wat er al goed gaat. Omdat ik uit eigen ervaring kan ik zeggen dat het heel stimulerend werk wanneer je samen kijkt naar wat er al goed gaat, ben ik ervan overtuigd dat dit een goede manier is om aan problemen te werken of om je doelen te halen.

Een leidinggevende heeft te maken met een team dat, zowel op teamniveau als op individueel niveau, tegen problemen aanloopt. Op beide niveaus kan er oplossingsgericht gewerkt worden, waarbij verschillende modellen gebruikt kunnen worden zoals bijvoorbeeld het zevenstappenmodel. Deze kan gebruikt worden als een recept waarbij zeven ingrediënten gebruikt worden (Visser, 2009). Ieder ingrediënt heeft zijn eigen functie binnen het model, maar het staat vrij om ze in willekeurige volgorde te gebruiken. Dit zevenstappenmodel is een handige techniek om te gebruiken in zowel individuele gesprekken als in groepsverband. De zeven stappen worden door Visser (2005) als volgt omschreven:

1. Verhelderen van de veranderbehoefte
2. Definiëren van de gewenste toestand
3. Vaststellen van het platform
4. Analyseren van een eerder succes
5. Eén stapje vooruitzetten

## 6. Voortgang monitoren

## 7. Vaststellen van de verdere veranderbehoefte

Ik ben van mening dat deze zeven stappen daadwerkelijk kunnen bijdragen aan het bereiken van een doel of werken in de richting van een oplossing, omdat ik deze techniek meerder malen in de praktijk heb gebracht en heb gezien wat dit met mensen doet.

Binnen oplossingsgericht leidinggeven is de leidinggevende er niet alleen voor de helpende rol. Er zijn ook voldoende situaties denkbaar waarbij een bepaald persoon of een groep mensen sturing nodig heeft. Ook dit kan op een oplossingsgerichte manier. Bij oplossingsgericht sturen is het volgens Visser en Schlunt Bodien (2008) belangrijk dat de professional vriendelijk, duidelijk, begripvol, vasthoudend, erkennend en activerend is. Het gaat er hierbij om dat de persoon de doelstelling van de organisatie waarmaakt, maar hij bepaalt zelf de manier waarop (binnen geaccepteerde grenzen). Visser en Schlunt Bodien (2008) laten in hun artikel duidelijk zien dat duidelijkheid niet hoeft te betekenen dat je onaardig bent of dat vriendelijkheid impliceert dat je bereid bent om je eigen doelen aan de kant te schuiven.

Ik ben van mening dat zowel het zevenstappenmodel, als het oplossinggericht sturen heel goed toepasbaar is in vergaderingen. Zo kan het zevenstappenmodel gebruikt worden, wanneer er gezamenlijk een doel te behalen is. Samen wordt er gekeken naar het te behalen doel, er wordt gekeken naar wat al werkt en er wordt een volgende stap geformuleerd. Vervolgens is het de taak van de leidinggevende om samen met het team de voortgang te monitoren en een eventuele volgende stap te zetten. Daarnaast denkt ik dat oplossingsgericht sturen ook van toepassing is, want er zijn doelstellingen waar men als team of leidinggevende niets over te zeggen hebt. Denk hierbij aan regels en opleggingen vanuit de overheid. Ik vind het een prettig idee, dat er dan indien nodig, gezamenlijk gekeken kan worden naar de manier waarop het doel bereikt kan worden, waardoor de verantwoordelijkheid weer bij het team komt te liggen en zij op die manier eigenaar worden van de te zetten stappen.

## 2.4 WAT IS OPLOSSINGSGERICHT VERGADEREN?

Volgens Schlunt Bodien (2011) is oplossingsgericht vergaderen doelgericht en positief communiceren om samen bepaalde resultaten te behalen. Hierbij kenmerkt oplossingsgericht vergaderen zich doordat er wordt gestuurd op nut, problemen en verbeterbehoeftes worden onderkend en omgebogen naar gewenste resultaten, wordt geleerd van wat werkt en aandacht is voor progressie in de richting van het doel.

In een factsheet over oplossingsgericht vergaderen van InnoEssence (2010) wordt oplossingsgericht vergaderen gezien als een “dans” tussen de voorzitter en de teamleden. Hierbij wordt uitgegaan van zeven stappen die er tijdens een vergadering gezet kunnen worden in willekeurige volgorde, waarbij de voorzitter altijd de eerste stap zet. (Zie schematische weergaven in figuur 1)



Figuur 1. De 7 stappen dans (InnoEssence, 2010)

Als ik kijk naar de definitie die in het begin van dit hoofdstuk door mij is geformuleerd, dan is er overeenkomst te vinden in de definitie van Schlunt Bodien (2011) over oplossingsgericht vergaderen, waarbij wel de oplossingsgerichte grondhouding duidelijk terug komt in haar definitie. De vergaderdans van InnoEssence spreekt mij minder aan. Hoewel zij duidelijk aangeven wat de rol van de voorzitter is, vind ik in hun zeven stappen niet de oplossingsgerichte gedachten terug. Want wanneer er gekeken wordt naar het zevenstappenmodel, zoals deze omschreven staat in de

vorige paragraaf, en deze wordt vergeleken met de 7 stappen dans van InnoEssence (2010), worden de stappen (vragen) op een niet oplossingsgerichte manier omschreven, omdat er ook gevraagd wordt naar “*Wat houdt ons tegen?*” en “*Wat is er nog op tegen?*”. Deze twee vragen richten zich op de belemmeringen, daar waar oplossingsgericht vergaderen juist aandacht heeft voor de mogelijkheden en dat wat werkt.

### Nuttigvragen

Oplossingsgericht vergaderen heeft geen vaste aanpak of manier. Een oplossingsgerichte vergadering kenmerkt zich door het nut van de vergadering. In de voorbereiding, tijdens de vergadering en in de follow-up wordt constant gekeken naar het nut van de vergadering of het onderwerp.

In de voorbereiding wordt er in eerste instantie door de voorzitter gekeken naar dat wat deze vergadering nuttig maakt. Welke onderwerpen moeten er aan de orde komen om het een nuttige vergadering te laten zijn? Naast de standaard agendapunten komen er ook specifieke thema's aan de orde. Zowel Schlundt Bodien (2011) als Visser (2005) geven aan dat het belangrijk is om de deelnemers continu betrokken te houden. Dit geldt ook al in de voorbereiding, door bijvoorbeeld teamleden op voorhand te laten formuleren wanneer een onderwerp of vergadering voor hen nuttig is. Op deze manier kun je als voorzitter de vergadering of het onderwerp goed afstemmen op de behoeften van de deelnemers.

Tijdens de vergadering blijft het belangrijk om de deelnemers actief te houden. Dit kan door tijdens de vergadering op goed gekozen momenten nuttigvragen te stellen. Wat is nuttig om over dit onderwerp te bespreken? Wat gaat er al goed ten aanzien van dit onderwerp? Is dit nuttig voor jou? Zo ja, hoe is het bruikbaar? Zo nee, hoe kunnen we het nuttiger maken? Hoe kunnen we de resterende tijd nuttig besteden? Naast de nuttigvragen te stellen op goed gekozen momenten, zijn er ook een aantal basisinterventies die gebruikt kunnen worden tijdens het bespreken van een onderwerp.

- Wat gaat er al goed ten aanzien van dit onderwerp?
- Wat willen we veranderen en verbeteren ten aanzien van dit onderwerp?
- Wat willen we verder nog bereiken ten aanzien van dit onderwerp?

- Wat weten we over wat werkt om te bereiken wat we willen bereiken?
- Op welke ideeën brengt ons dit voor een stap in de goede richting?
- Hoe en wanneer gaan we verder?

Na het bespreken van een bepaald onderwerp is het belangrijk om samen te evalueren. Ook dit kan door onder andere nuttigvragen te stellen. Maar ook continueringvragen helpen hierbij. Wat maakte dit nuttig voor mij? Wat neem ik hieruit mee voor mij praktijk? Wat is de eerste stap die ik nu kan zetten richting ons doel? Wat heb ik nodig om deze stap te kunnen zetten? Ook deze vragen zijn ervoor om deelnemers te activeren en bovendien bepalen ze zelf wat ze moeten doen om hun persoonlijk of het gezamenlijk doel te bereiken en zijn ze dus zelfverantwoordelijk voor de oplossing of de te nemen stap.

Niet alleen het onderwerp moet geëvalueerd worden maar ook de vergadering zelf. Dit kan door achteraf een rondje te maken door nuttigvragen te stellen, maar een complimentenmuur kan ook een vorm van evalueren zijn. Aan het eind van een vergadering kunnen mensen complimenten achter laten op een groot vel aan de muur aan de hand van een gerichte vraag. Hierbij wordt uitgegaan van de dingen die al goed gaan.

De follow-up heeft nu al tijdens de vergadering aandacht gekregen door de onderwerpen en de vergadering actief te evalueren, maar de follow-up krijgt ook aandacht na afloop van de vergadering wanneer de deelnemers gaan toepassen en doen wat ze bruikbaar vinden. Als laatste krijgt de follow-up nog aandacht in de eerst volgende bijeenkomst, waarbij er gekeken wordt naar wat er de afgelopen periode goed is gegaan? Wat is er gelukt? Wat gaat er al beter? Wat hebben we bereikt? Hoe is dat gelukt? Wat willen we verder nog bereiken?

De nuttigvragen komen in alle fases van de vergadering naar voren. Vanuit verschillende invalshoeken komen deze nuttigvragen naar voren als een belangrijk element van oplossingsgericht vergaderen. Visser (2005) geeft hierbij wel aan dat het belangrijk is om te onthouden dat overdaad schaad. Het kan nu de indruk wekken dat de vergadering alleen maar bestaat uit het stellen vragen die leiden naar het nut van iets. Dat is niet de bedoeling en dan wordt aan het doel voorbij gegaan, mijn inziens. Ik zie het als instrumenten om deelnemers tijdens een vergadering actief te betrekken bij het onderwerp en om ze mede verantwoordelijk te maken.

## Positiviteit

Bannink (2010) geeft aan dat vergaderingen vaak een negatieve klank hebben en vaak worden vergaderingen in deze sfeer ook ingezet. Bij oplossingsgericht vergaderen is het belangrijk dat er een positieve sfeer hangt en dit kun je bereiken door vooraf een complimentenrondje te houden. Of een rondje “positieve roddel”, een rondje successen of zelfs door een goede mop. Volgens Bannink (2010) is er dan een grote kans dat de sfeer tijdens de rest van de vergadering positief blijft.

Tijdens de gehele vergadering wordt de positieve klank zichtbaar door de manier van vragen stellen. Er wordt positief tegen de zaken aangekeken, er wordt uitgegaan van de competenties van de deelnemers en er is daar ook aandacht voor en suggesties van de deelnemers worden op prijs gesteld. En zoals hierboven al werd genoemd wordt er gekeken naar behaalde successen en deze worden ook gevierd.

Al deze positieve punten leiden volgens Bannink (2010) tot een grotere actiebereidheid, die weer verder kan toenemen door te vragen wat de eerst te nemen stap zou zijn die de deelnemers kunnen zetten om het gezamenlijke doel dichterbij te brengen.

Schlunt Bodien (2011) stelt dat de kracht van de individuele deelnemer wordt benut, door positieve inbreng te erkennen en deze te waarderen. Dit sluit volgens mij heel erg aan bij complimenten geven, iets wat onderdeel uitmaakt van de grondhouding van oplossingsgericht werken. Deelnemers kunnen elkaar complimenten geven of de vergadering evalueren door een complimentenmuur, maar als leidinggevende vind ik het ook heel belangrijk om de waardering voor zaken te laten blijken. Ook Bannink (2010) beschrijft het nut van complimenten, deze zorgen voor zowel het begin van de vergadering als aan het einde van de vergadering voor een positieve sfeer.

## Spelregels

Visser (2005) geeft aan dat het verstandig is om met vergaderregels te werken. Hij geeft wel aan om op te letten met regels recht uit een boekje, want in elke organisatie en werkcontext zullen andere vergaderregels werken. Het is dus verstandig om vooraf met elkaar te bepalen welke regels er voor de organisatie werken. Deze regels kunnen betrekken hebben op wie de voorzitter is, notulist, start- en eindtijd, aanwezigheid en afwezigheid, maar ook regels over wijze van communicatie en respect.

Ik denk dat het voor mijn praktijk heel nuttig zou zijn wanneer we samen onze eigen vergaderregels zouden opstellen, door de jaren heen zijn er ongeschreven regels ontstaan die als vanzelfsprekend worden aangenomen, maar die voor mensen van buitenaf niet zo vanzelfsprekend of helder zijn. Door gezamenlijk onze regels vast te stellen, weten we allemaal wat we kunnen verwachten en wat er van iedereen wordt verwacht.

### Interactie

In deze paragraaf is al eerder aangegeven dat de deelnemers bij oplossingsgerichte vergaderingen actief betrokken zijn bij de verschillende agendaonderwerpen. Dit kan door interactieve vragen of werkvormen. Plenaire informatieoverdracht door 1 persoon gaat in korte blokjes, indien mogelijk wordt er met oplossingsgerichte vragen aan de slag te gaan met de informatie.

Op het moment dat er zoveel mogelijk interactie is in een vergadering, krijgt men te maken met veel rijke invalshoeken. Binnen oplossingsgericht vergaderen kunnen meningen naast elkaar bestaan en discussies hierover vinden pas plaats, nadat de deelnemers de gelegenheid hebben gehad om elkaar invalshoek te begrijpen. Hierbij is het voor een voorzitter soms lastig om het overzicht te bewaren. Deelnemers kunnen oeverloos blijven discussiëren, zonder dat ze dichterbij elkaar komen. Op zo'n moment kan bijvoorbeeld de consensusvraag worden ingezet: waar zijn we het allemaal over eens?

Uitingen van iets wat niet nuttig is, klachten of problemen worden onderkend, om deze vervolgens om te buigen naar iets positiefs. Er wordt dan gekeken naar wat diegene wel wil of waar hij voor pleit.

Wanneer ik nu kijk naar wat oplossingsgericht vergaderen inhoudt, kom ik tot de conclusie dat veel acties bij de voorzitter (leidinggevende) liggen. Hoewel ik me niet helemaal kan vinden in de oplossingsgerichte vergadermethodiek die beschreven staat in de Factsheet van InnoEssence (2010) geven zij wel aan dat de eerste stap altijd bij de voorzitter ligt. De voorzitter is diegene die de vergadering leid en ervoor moet zorgen dat alle deelnemers zich actief betrokken voelen en opstellen. Maar hoewel de eerste stap door de voorzitter wordt gezet, zijn het de voorzitter en de teamleden die het uiteindelijk samen doen. Zij bepalen samen het doel, wat de

eerste stap zal zijn om dit doel te bereiken en wat ze daarvoor nodig hebben. Ook hier geldt weer *‘de school is de docenten’* (Nierop, 2006)

---

## 2.5 SAMENVATTING

De definitie van vergaderen mijn inziens is als volgt: *“Vergaderen is een gestructureerde bijeenkomst waarbij met de betrokken partijen overleg plaats vindt over een (samen bepaald) specifiek doel.”* De definitie van oplossingsgericht vergaderen volgens Schlund Bodien (2011) is doelgericht en positief communiceren om samen bepaalde resultaten te behalen. De oplossingsgerichte grondslag is in deze definitie terug te vinden en dat maakt het voor mij mensgerichter en minder zakelijk.

De manier van oplossingsgericht vergaderen is heel open en biedt ruimte voor nog een groot deel eigen invullen en ruimte voor de cultuur van de school. Op deze manier kan het toepasbaar zijn op meerdere schoolsituaties en dat maakt het voor mij juist een hele bruikbare manier van vergaderen. De elementen die tijdens een vergadering ingezet kunnen worden, zijn los van elkaar te gebruiken en hebben ieders hun doel. Mij spreekt het element positiviteit mij heel erg aan. Hierin komt stap 4 van zevenstappenmodel naar voren, dit is het punt waarop er wordt gekeken naar wat er al goed gaat en wat wel werkt. Hier ligt voor mij de kracht van oplossingsgericht werken, leiderschap en dus ook oplossingsgericht vergaderen. Wat mij daarnaast ook heel er aanspreekt is dat ieders mening gehoord wordt en men waardering uitspreekt over ieders inbreng. Ik weet dat dit binnen het team ook een punt is waarin veel overeenkomsten te vinden zijn.

Hoewel ik het nut van alle elementen inzie, zijn er onderdelen bij die ik niet of minder vaak zou inzetten als andere, omdat bijvoorbeeld iedere vergadering een complimentenmuur of successen rondje zijn doel ook voorbij schiet.

Oplossingsgericht vergaderen biedt mijn inziens veel mogelijkheden en ik zie hiervan ook de toepasbaarheid op mijn school. Een aantal elementen uit onze eigen manier van vergaderen vind ik terug in de elementen van oplossingsgericht vergaderen. De vraag nu is, zien de teamleden dit ook en wat vinden ze ervan?



## HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

### 3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zet ik uiteen hoe mijn onderzoek is opgebouwd. Ik beschrijf welke onderzoeksvorm er is gekozen, welke onderzoeksinstrumenten er zijn gebruikt en welke afwegingen er zijn gemaakt. Daarnaast komen belangrijke aspecten als triangulatie, betrouwbaarheid, validiteit en ethiek aan de orde.

Binnen dit onderzoek ben ik opzoek naar het antwoord op de volgende vraag:

***Welke plek kan oplossingsgericht vergaderen krijgen binnen mijn school?***

Om dit doel te bereiken stel ik mezelf de volgende deelvragen:

- Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen herkennen collega's in de huidige manier van vergaderen?
- Wat vinden ze van deze elementen?
- Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen zouden ze graag terug zien in de wenselijke situatie?

### 3.2 ONDERZOEKSPARADIGMA

Het interpretatieve onderzoeksparadigma past het beste bij mijn onderzoeksvraag en de wijze waarop ik aan mijn antwoord wil komen. Het doel van dit paradigma is om subjectieve, menselijke ervaringen van een bepaalde situatie te verhelderen en te begrijpen (de Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Dit vertaalt zich binnen mijn onderzoek terug in de nieuwsgierigheid naar het verhelderen van de manier van vergaderen op dit moment en het willen begrijpen van de wenselijke situatie. Daarnaast is het interpretatieve onderzoeksparadigma gericht op het behalen van specifieke, in de toekomst liggende resultaten (de Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Bij mijn onderzoek zie je dat terug in het doen van aanbevelingen voor een veranderproces ten aanzien van de manier van vergaderen.

---

### 3.3 ONDERZOEKSVORM

Een actieonderzoek is bij uitstek geschikt om de eigen beroepspraktijk te willen onderzoeken met het doel deze te verbeteren of te vernieuwen (Schuman, in de Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Mijn onderzoeksvraag is erop gericht om een verbetering op gang te zetten met betrekking tot de manier van vergaderen. Vandaar mijn keuze van een actieonderzoek. Verder is een belangrijk kenmerk van actieonderzoek dat er altijd sprake is van een onderzoeksdeel en een handelsdeel (de Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Mijn onderzoek zal zich beperken tot alleen het onderzoeksdeel van een actieonderzoek. Ik heb ervoor gekozen om binnen het tijdpad dat ik heb een gedegen onderzoeksdeel uit te voeren, waarna ik met aanbevelingen kom voor het team en de directie.

Een actieonderzoek kan zich goed verankeren binnen een interpretatief onderzoeksparadigma wanneer het gaat om het verhelderen van aspecten uit de beroepspraktijk (de Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Hier kan ik heel duidelijk de koppeling leggen tussen het onderzoeksparadigma en de gekozen onderzoeksstrategie. Zowel in het onderzoeksparadigma als in mijn onderzoeksstrategie komt heel duidelijk naar voor dat het gaat om het verhelderen van de beroepspraktijk. Ik ben in mijn onderzoek opzoek naar ophelderen over de manier van vergadering, maar ik wil ook helder krijgen wat mijn teamleden zouden willen verbeteren of vernieuwen.

---

### 3.4 ONDERZOEKSMETHODEN

Binnen mijn onderzoek heb ik gekozen voor een literatuuronderzoek, een korte vragenlijst en een teambijeenkomst. Binnen het literatuuronderzoek heb ik gekeken naar definities van vergaderen en verschillende manieren van vergaderen, waarbij ik heb ingezoomd op oplossingsgericht vergaderen.

Nadat ik mijn onderzoeksstrategie had vastgesteld ben ik gaan kijken naar welke instrumenten ik kon gebruiken. Allereerst is er een korte vragenlijst met open vragen onder mijn collega's uit gezet. Met deze vragenlijst wil ik mijn collega's alvast laten nadenken over onze manier van vergaderen en wat zij wenselijk zouden vinden. De gegevens uit deze vragenlijst heb ik mee meegenomen in de presentatie over oplossingsgericht vergaderen tijdens een teambijeenkomst. In totaal zijn er 12

vragenlijsten uitgezet, waarvan er 8 ingevuld zijn teruggekomen. Dit is voldoende om uitspraken te doen die voor het hele team gelden.

Tijdens de teambijeenkomst wordt er kort aandacht besteed aan oplossingsgericht vergaderen, kijken we naar welke elementen daar een rol in spelen. De teamleden gaan vervolgens individueel of in groepjes van vier aan de slag met 3 verschillende werkvormen. Allereerst gaan ze aan de hand van een inventarisatie van hun wensen (n.a.v. de vragenlijst) kijken welke elementen van oplossingsgericht vergaderen overeenkomen met de eigen wensen. Tijdens de tweede werkvorm gaan, ze aan de hand van de coöperatieve werkvorm 'placemat', eerst individueel kijken welke elementen van oplossingsgericht vergaderen ze aanspreekt, om vervolgens samen tot een gemeenschappelijk lijstje te komen. Bij de laatste werkvorm, wordt er gebruik gemaakt van schalingsvragen, waarbij de collega's individueel een cijfer geven voor de huidige manier van vergaderen en formuleren ze hoe de eerste stap vooruit er concreet uit ziet.

Door het gebruik van deze verschillende onderzoeksinstrumenten wil ik vanuit verschillende invalshoeken kijken naar wat de teamleden nou als wenselijk situatie zien. Op deze manier wordt er binnen mijn onderzoek gebruik gemaakt van methodetriangulatie. Naast dat ik gebruik maak van verschillende instrumenten, is er voortdurend contact geweest met mijn docent van Fontys OSO en 'critical friends'. Zij hebben alle stukken gelezen en voorzien van feedback. Deze is verwerkt in mijn onderzoeksverslag, maar ook in de onderzoeksinstrumenten. Door elkaars stukken te lezen en te voorzien van feedback, hebben we elkaar aangescherpt en ervoor gezorgd dat het onderzoek zo objectief mogelijk wordt uitgevoerd. Voor het gebruik van mijn instrumenten is er ook telkens overleg geweest met mijn directie.

---

### 3.5 RESPONDENTEN

In januari van dit jaar heeft er een directiewisseling plaats gevonden op mijn school. Deze wisseling heeft enig positief effect gehad op de manier van vergaderen. Omdat mijn onderzoeksvraag gebaseerd is op de voorgaande directie, zijn de respondenten ook duidelijk uitgelegd waarop mijn onderzoeksvraag is gebaseerd en dat zij de situatie van voor de nieuwe directie in hun achterhoofd moeten houden bij het beantwoorden van de vragenlijst en bij het invullen van de schalingsvragen.

De respondenten van mijn onderzoek zijn alle leerkrachten op onze school en de adjunct-directeur. De huidige directeur zich onthouden heeft van dit onderzoek, gezien het feit dat zij nog maar kort deel uitmaakt van ons team. Zij is wel aanwezig geweest bij de teambijeenkomst en staat open voor de aanbevelingen van dit onderzoek.

---

### 3.6 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Door constant oog te hebben voor de oorspronkelijke doelstelling kun je de interne validiteit garanderen (de Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Bij het gebruik van mijn instrumenten heb ik constant gekeken of de verkregen resultaten meten wat de bedoeling was. Zo zijn op voorhand twee werkvormen aangepast omdat ik realiseerde dat niet de juiste data verkregen zou worden.

Zowel bij de afname van de vragenlijst als tijdens de teambijeenkomst heb ik iedereen van dezelfde informatie voorzien om op deze manier betrouwbare en eerlijke data te verzamelen. De data die verkregen is uit de vragenlijst is door de teamleden zelf geanalyseerd en gecategoriseerd. Nadat de data door mij verder was geanalyseerd, is er samen met het team gekeken of de getrokken conclusies de juiste waren. Ook met medestudenten is er gekeken naar de verkregen data en de getrokken conclusie, om zo een objectief mogelijke uitkomst te formuleren van dit onderzoek. Door gedurende mijn onderzoek met de respondenten en mijn 'critical friends' de verkregen data en conclusies op juistheid te controleren, zijn de uitkomsten van mijn onderzoek zo betrouwbaar mogelijk.

De geldigheid van mijn onderzoek geldt voor mijn praktijk voor een bepaalde tijd. De uitkomsten van mijn onderzoek zullen heel erg afhankelijk zijn van de mensen die op onze school werken. Dit houdt in dat de onderzoeksresultaten niet volledige generaliseerbaar zijn voor andere scholen, wel kunnen de inzichten interessant zijn voor andere om deze uit te proberen in hun eigen context.

---

### 3.7 ETHIEK

De Lange, Schuman en Montesano Montessori (2011) beschrijven verschillende punten van ethiek in hun boek. Punten waarop je moeten letten tijdens de verschillende fases van je onderzoek. Ik heb hier binnen mijn onderzoek goed naar gekeken.

- In alle fases van het onderzoek ben ik transparant geweest naar de directie en het team.
- Bij iedere stap zijn zij op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en geïnformeerd over de verzamelde data.
- Ik heb iedereen toestemming gevraagd om de data te gebruiken voor het onderzoek en heb ik hen om hun medewerking gevraagd. Bij iedere stap werd er opnieuw om hun medewerking gevraagd en ze konden ook op ieder moment stoppen.
- Gegevens in mijn onderzoek zijn niet vervalst of gekleurd weergegeven. Alle verkregen informatie is verwerkt en ik heb geen informatie achtergehouden.
- Bij het invullen van de vragenlijst kon men er voor kiezen om anoniem te blijven.
- In de verwerking en de publicatie van de gegevens worden geen namen genoemd. Ook wordt de informatie zo weergegeven dat deze niet terug te leiden is naar een persoon.
- De data die verzameld is in zijn oorspronkelijke vorm, wordt na een afgesproken periode vernietig.
- Mochten er vragen zijn dan kon iedereen te allen tijde bij mij terecht.

## HOOFDSTUK 4 DATA-ANALYSE EN RESULTATEN

### INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de verkregen data geanalyseerd en worden de resultaten gepresenteerd. Er wordt weergegeven welke data er verkregen zijn, op welke wijze deze data geanalyseerd zijn en er worden conclusies getrokken uit de verkregen resultaten.

### DATA-ANALYSE

De data verkregen bij de verschillende instrumenten zijn zowel op een kwalitatieve als een kwantitatieve wijze geanalyseerd. Een groot deel van de data is op een kwalitatieve wijze geanalyseerd, tijdens het analyseren van deze gegevens is er gebruik gemaakt van een deductieve benadering, waarbij er een selectie is gemaakt van de belangrijkste begrippen en gedachtegangen. Deze zijn vervolgens door zowel de respondenten als door mij gecategoriseerd, waarna er conclusies op data-niveau zijn getrokken.

Alleen bij de schalingsvragen is er gebruik gemaakt van een kwantitatieve data-analyse, waarbij het gemiddelde cijfer is berekend dat door de respondenten is gegeven.

### DATA

De data zijn verkregen door middel van een vragenlijst en een teambijeenkomst met verschillende werkvormen. De vragenlijst is uitgezet onder 12 respondenten, waarvan er 8 hun vragenlijst hebben ingeleverd. Tijdens de teambijeenkomst waren 11 van de 12 respondenten aanwezig en zij namen allen deel aan de werkvormen. De huidige directrice was wel aanwezig tijdens de bijeenkomst, maar nam geen deel aan de werkvormen, zij behoort dan ook niet tot de groep respondenten.

#### Vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit vier openvragen over de wenselijke manier van vergaderen en het aandeel van de teamleden hierin (zie bijlage 1). Vraag 1 t/m 3 zijn van belang voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag, terwijl vraag 4 meer het doel heeft om concreet te maken, door middel van een voorbeeld, wat de respondenten een

goede manier van vergaderen vinden. Deze vraag heeft geen relevante data opgeleverd voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag of deelvragen, het heeft in sommige gevallen er wel toe bijgedragen dat bepaalde begrippen of gedachtegangen concreet werden gemaakt. Om deze reden wordt deze data niet weergegeven in een van de schema's.

Hieronder een schematische weergave van de verkregen data uit de vragenlijst, waarbij antwoorden die met elkaar overeen komen samen zijn gevoegd. Achter de antwoorden wordt dan tussen haakjes aangegeven door hoeveel respondenten dit is geantwoord.

| 1. <i>Als je een vergadering mocht ontwerpen, hoe zou zo'n vergadering er dan uitzien?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• inhoudelijk, onderwerpen in school belang (6)</li> <li>• agenda helder en op tijd (6)</li> <li>• (inter)actief, betrokken (3)</li> <li>• tijd bewaken (3)</li> <li>• discussie (3)</li> <li>• rondvraag / mededelingen kort (3)</li> <li>• efficiënt, doelgericht (2)</li> <li>• inhoudelijke punten uitdiepen (2)</li> <li>• op tijd beginnen (2)</li> <li>• korte opening (2)</li> <li>• professioneel (1)</li> <li>• kunnen uiten (1)</li> <li>• wederzijds vertrouwen (1)</li> <li>• positiviteit (1)</li> <li>• vooraf kort meningen inventariseren (1)</li> </ul> |

Tabel 1: Antwoorden op vraag 1 van de vragenlijst

## Conclusie:

De meerderheid van de respondenten vindt dat de onderwerpen van de plenaire vergadering van schoolbelang moeten zijn en twee daarvan zien graag meer verdieping. Verder vinden ze een heldere agenda die tijdig wordt aangeleverd prettig en wordt tijd gezien als een sleutelwoord voor vergaderen. Woorden zoals kort en bondig, tijd bewaken en tijdig beginnen geven dit aan.

| 2. <i>Wat zou je in zo'n vergadering hetzelfde doen?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• rondvraag en mededelingen vooraf indienen (3)</li> <li>• indeling agenda (2)</li> <li>• in gesprek gaan met elkaar, ruimte om te reageren (1)</li> <li>• interessant om te horen wat andere vinden (1)</li> <li>• actief (1)</li> <li>• humor en zakelijkheid inzetten (1)</li> <li>• aandacht voor punten die direct spelen (1)</li> <li>• opstelling van tafels (1)</li> <li>• manier van notuleren (1)</li> </ul> |

Tabel 2: antwoorden op vraag 2 van de vragenlijst

#### Conclusie:

Op deze vraag zijn er opmerkelijk minder antwoorden gegeven, wat het lastig maakt om enkele aspecten eruit te lichten. Het enige wat een derde van de respondenten als prettig ervaart, is het vooraf indienen van mededelingen en de rondvraag.

| 3. <i>Wat zou je in zo'n vergadering anders doen dan nu?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• nagaan wat van belang is, van toepassing is voor het team (5)</li> <li>• geen oeverloze discussie (die uitweiden) (3)</li> <li>• tijd goed bewaken (3)</li> <li>• rondvraag en mededelingen beter regisseren (2)</li> <li>• meer coöperatieve werkvormen (1)</li> <li>• meer discussie (1)</li> <li>• van tevoren naar agendapunten vragen en deze op de agenda zetten (1)</li> </ul> |

Tabel 3: antwoorden op vraag 3 van de vragenlijst

#### Conclusie:

Op deze vraag geven de respondenten meer antwoorden en hierin komen drie punten naar voren die de respondenten zien als verbeterpunten nl; geen oeverloze discussies, tijd bewaken en het belang van de onderwerpen. Ruim de meerderheid vindt het belangrijk dat de agendapunten in schoolbelang zijn, dat ze van toepassing zijn voor het hele team.

Ondanks dat ongeveer een derde het als prettig ervaren dat de rondvraag en mededelingen vooraf moeten worden ingediend, zijn er twee andere respondenten van mening dat het nog beter kan.



## Teambijeenkomst

De teambijeenkomst bestaat uit informatieoverdracht en drie verschillende werkvormen. De theorie uit hoofdstuk 2 heb ik vertaald in 12 concrete elementen, deze worden tijdens de eerste en tweede werkvorm gebruikt. Verder wordt er gebruik gemaakt van de inventarisatielijsten, verkregen uit de antwoorden van de vragenlijsten. De respondenten hebben zich verdeeld over 3 groepjes en deze samenstelling is gehanteerd bij alle werkvormen.

### *Werkvorm 1: Categoriseren van de antwoorden uit de vragenlijsten*

In onderstaand schema wordt weergegeven welke antwoorden, die gegeven zijn bij de vragen van de vragenlijst, passen binnen de elementen van oplossingsgericht vergaderen. Antwoorden die door meerdere groepjes worden gegeven worden samengevoegd, achter deze antwoorden staat dan tussen haakjes hoeveel groepjes dit antwoord ook gaven (max 3). De antwoorden mochten bij meerder elementen ingedeeld worden en zijn van toepassing op de huidige en de wenselijke manier van vergaderen. De antwoorden in het groen hebben betrekking op de huidige situatie, terwijl de antwoorden in het blauw betrekking hebben op de wenselijke situatie.

| Informatie overdracht zeer kort                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Veel interactie waarbij elkaar mening wordt gewaardeerd                                                                                                                                                                                                                                                     | Vergaderregels opstellen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• korte opening (2)</li><li>• directie mededelingen (2)</li><li>• serieus luisteren</li><li>• discussie / mening</li><li>• doelgericht (2)</li><li>• efficiënt (2)</li><li>• professioneel (2)</li><li>• strak leiden van de vergadering met ruimte voor discussie (2)</li><li>• kort &amp; bondig</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• betrokkenheid (3)</li><li>• interactief (3)</li><li>• serieus luisteren (3)</li><li>• discussie (2)</li><li>• vertrouwen (3)</li><li>• kunnen uiten (2)</li><li>• ontspannen (2)</li><li>• professioneel (2)</li><li>• positiviteit</li><li>• inhoudelijk</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• agenda op tijd (3)</li><li>• notulen (3)</li><li>• duidelijke agenda (2)</li><li>• interactief</li><li>• efficiënt (2)</li><li>• positief</li><li>• doelgericht</li><li>• tijd bewaken</li><li>• inhoudelijke punten in schoolbelang</li><li>• vooraf kort meningen inventariseren</li><li>• op tijd beginnen</li><li>• kort &amp; bondig</li></ul> |

\* groen; huidige situatie   blauw; wenselijke situatie

| Constant op zoek naar het nut                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Vooraf aangeven of een agendapunt nuttig is                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Complimenten                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• notulen</li> <li>• rondvraag</li> <li>• mededelingen</li> <li>• inhoudelijke punten in schoolbelang (3)</li> <li>• efficiënt</li> <li>• niet te veel punten</li> <li>• punten verdiepen</li> <li>• voorkomen van oeverloze discussies</li> <li>• doelgericht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• discussie / mening</li> <li>• vaststelling van agenda</li> <li>• agenda op tijd</li> <li>• rondvraag</li> <li>• inhoudelijke punten in schoolbelang (2)</li> <li>• inhoud (2)</li> <li>• voorzitter houdt relevantie in de gaten (2)</li> <li>• kunnen uiten</li> <li>• efficiënt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrokkenheid</li> <li>• positiviteit</li> <li>• vertrouwen</li> </ul>                                                   |
| Evalueren van besproken punten; concreet maken van de volgende stap                                                                                                                                                                                                                                              | Positieve benadering van een probleem                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Positieve opening                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrokkenheid</li> <li>• notulen</li> <li>• serieus luisteren</li> <li>• schoolbelang</li> <li>• professioneel</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrokkenheid</li> <li>• serieus luisteren</li> <li>• positiviteit (3)</li> <li>• doelgericht (2)</li> <li>• vertrouwen</li> <li>• inhoudelijk</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• positiviteit (2)</li> <li>• ontspannen sfeer (2)</li> <li>• op tijd beginnen</li> <li>• wederzijds vertrouwen</li> </ul> |
| Feedback                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Regelmatig kijken naar wat werkt en niet werkt                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Follow-up                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• interactief</li> <li>• vertrouwen (2)</li> <li>• professioneel (2)</li> <li>• ontspannen sfeer</li> <li>• inhoudelijk</li> <li>• doelgericht</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• discussie</li> <li>• doelgericht</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• afronding</li> <li>• professioneel</li> <li>• doelgericht</li> <li>• 1 a 2 agendapunten uitdiepen</li> </ul>             |

Tabel 4: gecategoriseerde antwoorden uit de teambijeenkomst \* groen; huidige situatie blauw; wenselijke situatie

## Conclusie:

Met deze werkvorm wordt antwoord gegeven op mijn eerste deelvraag. *Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen herkennen collega's in de huidige manier van vergaderen?* Ondanks dat er in 11 van de 12 elementen antwoorden geplaatst kunnen worden over de huidige manier van vergaderen, zijn er meer antwoorden te vinden over de wenselijke manier van vergaderen, dan over de

huidige manier. Hieruit kan worden geconcludeerd dat weinig elementen van oplossingsgericht vergaderen herkend wordt door de respondenten in de huidige manier van vergaderen op onze school. Daarentegen worden er wel elementen herkend in de wenselijke manier van vergaderen.

### *Werkvorm 2: Mening over de 12 elementen in placematvorm*

Bij deze werkvorm wordt eerst individueel aangegeven wat de respondenten van de elementen van oplossingsgericht vergaderen vinden, om vervolgens door middel van een discussie een gezamenlijk lijstje te formuleren met wenselijke elementen.

In onderstaand overzicht wordt in de tweede kolom weergegeven hoeveel mensen een element als wenselijk ervaren. In de laatste kolom wordt weergegeven wat de uiteindelijke wens van ieder groepje was.

| Elementen van oplossingsgericht vergaderen                   | Wenselijk element (max 11) | Wenselijke elementen per groepje (max 3) |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|
| informatieoverdracht zeer kort                               | 9                          | 2                                        |
| Veel interactie waarbij elkaar mening wordt gewaardeerd      | 8                          | 2                                        |
| vergaderregels opstellen                                     | 9                          | 2                                        |
| constant op zoek naar het nut                                | 7                          | 2                                        |
| vooraf aangeven of een agendapunt nuttig is                  | 7                          | 2                                        |
| complimenten                                                 | 5*                         | 1                                        |
| evalueren van besproken punten; concreet maken volgende stap | 5                          | 1                                        |
| positieve benadering van een probleem                        | 6                          | 2                                        |
| positieve opening                                            | 0                          |                                          |
| feedback                                                     | 0                          |                                          |
| regelmatig kijken naar wat werkt en niet werkt               | 1                          |                                          |
| follow-up                                                    | 6                          | 1                                        |

Tabel 5: weergave van de wenselijke elementen

\*voor 3 van de 5 geldt 'mits niet geforceerd, wel geloofwaardig en gemeend'

## Conclusie

De data verkregen via deze werkvorm geeft antwoord op deelvraag 2 en 3. *Wat vinden ze van deze elementen?* en *Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen zouden ze graag terug zien in de wenselijke situatie?*

De meerderheid en soms zelf een groot deel van de meerderheid zouden 6 van de 12 elementen terug willen zien in de wenselijke manier van vergaderen. De korte informatieoverdracht, het opstellen van vergaderregels en de interactie vinden een groot deel van de meerderheid wenselijke elementen. Een iets kleiner deel, maar nog steeds de meerderheid vindt het constant op zoek gaan naar het nut, het vooraf aangeven van het nut en de positieve benadering van het probleem een fijne manier van werken tijdens een vergadering. Sommige elementen worden niet als prettig of nuttig ervaren. Met name een positieve opening en het geven van feedback vinden ze geforceerd overkomen en daar voelen ze niet voor.

De follow-up was een punt van discussie, die uiteindelijk door 4 van de 11 respondenten als wenselijk werd gezien. Ook het evalueren en het complimenten geven wordt door net iets minder dan de helft van de respondenten als wenselijk ervaren.

### *Werkvorm 3: Schalingsvragen*

Bij deze werkvorm werd aan iedereen individueel, door middel van schalingsvragen, gevraagd welk cijfer zij voor de huidige vergaderingen geven en wat een eerste stap naar een hoger cijfer zou zijn dat als team genomen kan worden.

Er wordt door de teamleden een onderscheid gemaakt in de manier van vergaderen in de situatie voor de directiewissel en na de directiewissel, om te kijken wat deze wissel voor effect dit, volgens het team, heeft gehad op de manier van vergaderen.

Van de 11 respondenten hebben 7 respondenten een cijfer gegeven voor de vergaderingen voor de directiewissel. Zij gaven de manier van vergaderen op dat moment gemiddeld een 4,7.

De 11 respondenten geven de manier van vergaderen zoals dat is na de directiewissel gemiddeld een 7,2. De belangrijkste redenen voor dit verschil in cijfers zijn, volgens een groot deel van de respondenten, de ruimte voor ieders mening,

openheid en vertrouwen, een tijdige agenda en de strakkere leiding van de vergadering.

Op de vraag wat de eerste stap richting een hoger cijfer zou zijn, dat als team gezet kan worden, werden door 2 of meer respondenten de volgende antwoorden gegeven, (tussen haakjes staat hoeveel respondenten het antwoorden hebben gegeven):

- relevante punten, discussies (7)
- samen werken aan kort & bondig (5)
- vergaderregels opstellen (3)
- mededelingen en rondvraag korter (3)
- op tijd aanwezig / beginnen (2)
- evalueren / follow-up (2)

De logische eerste stap die als team gezet kan worden, is volgens deze gegevens zorgen dat de inhoud van de agenda relevant is voor de betrokkene en er samen voor zorgen dat de punten kort en bondig worden besproken, door zelf bij het onderwerp te blijven.

---

## SAMENVATTING

In dit hoofdstuk wordt er een toelichting geven op de manier waarop de data is geanalyseerd. Er worden op data-niveau conclusies getrokken die antwoord geven op mijn deelvragen. De respondenten herkennen niet veel elementen uit de huidige manier van vergaderen in de elementen van oplossingsgericht vergaderen. De helft van de elementen worden als prettig ervaren, maar er zijn ook elementen die als minder nuttig worden gezien. Door de respondenten wordt aangegeven welke elementen ze graag terug zouden zien in de wenselijke manier van vergaderen. In het volgende hoofdstuk wordt gekeken of oplossingsgericht vergaderen daadwerkelijk een plek kan krijgen binnen mijn school.

## HOOFDSTUK 5 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

### ***Welke plek kan oplossingsgericht vergaderen krijgen binnen mijn school?***

Voordat de onderzoeksvraag wordt beantwoord, komen de deelvragen eerst aan de orde. De antwoorden op de deelvragen vormen samen het antwoord op de onderzoeksvraag.

#### ***Deelvraag 1: Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen herkennen collega's in de huidige manier van vergaderen?***

De collega's herkennen de elementen van oplossingsgericht vergaderen wel in de huidige manier van vergaderen, maar de meeste elementen maar heel minimaal. De collega's hebben ook aan kunnen geven welke elementen ze herkennen in de wenselijke situatie en daarin was veel meer herkenning. De elementen die het meest in de huidige situatie worden herkend zijn:

- Korte informatieoverdracht
- Interactie met elkaar
- Vergaderregels opstellen
- Vooraf aangeven of een agendapunt nuttig is

Bij alle elementen is het zo dat er wel wat herkenning is, maar dat er nog verbetering plaats kan vinden.

#### ***Deelvraag 2: Wat vinden ze van deze elementen?***

De collega's hebben zowel individueel als in groepsverband antwoord gegeven op deze vraag. Er waren 6 elementen die als prettig en efficiënt worden ervaren.

- Korte informatieoverdracht
- Veel interactie met waardering voor elkaars mening
- Vergaderregels opstellen
- Constant op zoek naar het nut

- Vooraf aangeven of een agendapunt nuttig is
- Positieve benadering van een probleem

De meeste respondenten motiveerden hun antwoord en wat daarin opvalt is dat ze met name op zoek zijn naar praktische oplossingen. Het element “constant op zoek naar het nut” wordt door de respondenten anders geïnterpreteerd, als dat vanuit de theorie omschreven staat. De respondenten denken met name aan onderwerpen die van teambelang zijn. Zij betrekken dit op een praktisch punt en niet op het vergaderproces. Zowel Schlundt Bodien (2011) als Visser (2005) geven aan dat het belangrijk is om de deelnemers continu betrokken te houden, door bij de voorbereiding, tijdens de vergadering en in de follow-up op zoek te gaan naar het nut. Schlundt Bodien (2011) en Visser (2005) geven ook wel aan dat er voor een voorzitter de rol ligt om te zorgen dat agendapunten relevant zijn, maar gedurende de vergadering vraagt het op zoek zijn naar het nut, ook iets van de houding van de deelnemers. De respondenten hebben binnen hun keuze van wenselijke elementen deze stap nog niet gemaakt. Dit valt te verklaren met de theorie van Maslow (2012), waarbij er in de mate van behoeften eerst aan het ene niveau voldaan moet zijn, voordat een individu (of in dit geval een team) zich bezig kan houden met behoeften van een hoger niveau. Bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt hier nog verder op ingegaan.

Er zijn ook 3 elementen waar de respondenten niets voor voelen en waar ze het nut niet van inzien.

- Feedback
- Positieve opening
- Regelmatig kijken naar wat werkt

De meest opvallende motivatie was over het element “Feedback”. De respondenten voelde zich niet prettig bij de gedachte om feedback aan elkaar te geven, of feedback te geven over de vergadering of de voorzitter. Waar het aankomt op praktische zaken, zoals het evalueren van ontwikkelingen of activiteiten, wordt het als vanzelf sprekend ervaren dat men daarin feedback geeft.

Er is nog 1 element waar de respondenten een duidelijke mening over hebben en dat is complimenten geven. Hierbij geeft iets minder dan de helft aan dat ze dat wel prettig vinden, maar wel met de kanttekening dat het gemeend moet zijn en niet iets wat verplicht terugkomt op een vergadering, waardoor het zijn waarde verliest.

De overige 2 elementen, evalueren van besproken punten en de follow-up, worden ongeveer door de helft als prettig ervaren en de andere helft vindt ze niet nodig of minder prettig.

***Deelvraag 3: Welke elementen van oplossingsgericht vergaderen zouden ze graag terug zien in de wenselijke situatie?***

De respondenten hebben door de meningen over de oplossingsgerichte elementen deze deelvraag ook meteen beantwoord. De volgende elementen zou de meerderheid graag terug zien in de wenselijke manier van vergaderen:

- Informatieoverdracht kort
- Veel interactie met waardering voor elkaar mening
- Vergaderregels opstellen
- Constant op zoek naar het nut
- Vooraf aangeven of een agendapunt nuttig is
- Positieve benadering van een probleem

---

**ONDERZOEKSVRAAG**

In deze paragraaf wordt mijn onderzoeksvraag beantwoord aan de hand van de antwoorden op de deelvragen en conclusies uit overige data.

***Welke plek kan oplossingsgericht vergaderen krijgen binnen mijn school?***

Van de 12 geformuleerde oplossingsgerichte elementen wordt er van 6 elementen aangegeven dat de collega's deze graag terugzien in de wenselijke manier van vergaderen. Zijn deze 6 elementen voldoende om te spreken van een oplossingsgerichte manier van vergaderen? Mijn conclusie is nee. Deze 6 elementen samen vormen geen oplossingsgerichte manier van vergaderen. Maar wat vormen



deze 6 elementen dan wel? Mijn inziens vormen deze elementen een basis waaraan een vergadering volgens ons team moet voldoen.

Volgens Schlunt Bodien (2011) is oplossingsgericht vergaderen doelgericht en positief communiceren om samen bepaalde resultaten te behalen. Hierbij kenmerkt oplossingsgericht vergaderen zich doordat er wordt gestuurd op nut, problemen en verbeterbehoeftes worden onderkend en omgebogen naar gewenste resultaten, wordt geleerd van wat werkt en aandacht is voor progressie in de richting van het doel.

Mijn inziens kenmerkt een oplossingsgerichte vergadering zich door te voldoen aan een aantal praktische zaken zoals, heldere vergaderregels en nuttige agendapunten, maar ook door procesmatige zaken zoals, positieve communicatie, elkaar feedback durven geven en aandacht voor een te bereiken doel. Bij de procesmatige zaken wordt er mijn inziens van de deelnemers een oplossingsgerichte houding gevraagd, waar de teamleden op mijn school nog niet aan toe zijn.

De huidige manier van vergaderen wordt door het team beoordeeld met een 4,7. De respondenten geven aan dat dit cijfer hoofdzakelijk gebaseerd is op het feit dat er geen wederzijds vertrouwen is. Verder geven ze aan dat ze niet gehoord worden en zich niet veilig genoeg voelen om hun mening in een vergadering te uiten. Daarbij wordt de vergadering niet strak geleid.

In de wenselijke manier van vergaderen zijn de collega's in eerste instantie opzoek naar praktische oplossingen. Vergaderregels, een agenda die op tijd is, agendapunten die nuttig zijn voor het hele team en een voorzitter die de vergadering strak leidt, zijn de eerste behoeften waaraan voldaan moet worden.

Doordat er gedurende het schooljaar een directiewisseling is geweest, zijn er al wat dingen veranderd aan de manier van vergaderen. Tijdens mijn onderzoek heb ik dan ook meteen gebruikt gemaakt om naar de mening van deze (nieuwe) manier van vergaderen te vragen. De collega's waarderen deze manier van vergaderen met een 7,2 gemiddeld. Omdat er nu wel meer aan deze praktische zaken wordt voldaan, waarderen de respondenten de vergadering nu met een beduidend hoger cijfer. De agenda is op tijd, de mededelingen en rondvraag zijn kort en de collega's hebben het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt. Een conclusie die ik hieruit trek is dat de rol

van de voorzitter dus erg belangrijk is. In de Factsheet van InnoEssence (2010) geven zij aan dat de eerste stap altijd bij de voorzitter ligt. De voorzitter is diegene die de vergadering leid en ervoor moet zorgen dat alle deelnemers zich actief betrokken voelen en opstellen. Maar hoewel de eerste stap door de voorzitter wordt gezet, zijn het de voorzitter en de teamleden die het uiteindelijk samen doen. Zij bepalen samen het doel, wat de eerste stap zal zijn om dit doel te bereiken en wat ze daarvoor nodig hebben. Uit de eerste stappen die er volgens het team gezet kunnen worden komt onder andere samenwerken wel naar voren. De eerste stap is nu gezet door de voorzitter, de volgende stap zou door het team gezet moeten worden.

Daar waar ik gehoopt had dat de collega's niet alleen gingen kijken naar het vergaderproces, maar ook naar hun eigen manier van handelen tijdens de vergadering, is dit juist niet het geval. Volgens de behoeftenpiramide van Maslow (2012) is dit te verklaren. Zoals al eerder aangegeven wordt er volgens de respondenten onvoldoende voldaan aan praktische zaken, maar ook het wederzijds vertrouwen ontbrak, een basis voor veiligheid. Kijkend naar de behoeftenpiramide van Maslow (2012) wordt er nog niet voldaan aan de bestaanszekerheid, waardoor de collega's ook nog niet op een hoger niveau naar de manier van vergaderen kunnen kijken. Maslow (2012) geeft in zijn theorie aan dat er eerst aan de behoeften binnen het ene niveau moet worden voldaan, voordat men kan voldoen aan de behoeften van een hoger niveau.

Met deze informatie kom ik tot de conclusie dat er op mijn school op dit moment geen plaats is voor oplossingsgericht vergaderen. De elementen die ter verbetering door de collega's worden aangedragen zorgen er hopelijk in de toekomst wel voor dat er aan de behoeften van bestaanszekerheid wordt voldaan en dat er op deze wijze op een efficiënte manier wordt vergaderd met misschien een knipoog naar oplossingsgericht vergaderen.

## HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek heeft meer inzichten gegeven dan dat ik op voorhand had verwacht. Ik ben tot de conclusie gekomen dat er op dit moment geen plaats is voor oplossingsgericht werken. Wel is duidelijk geworden dat het team opzoek is naar een efficiëntere manier van vergaderen en dat de aangereikte elementen daar goede handvaten voor zijn. Wat al tijdens de teambijeenkomst opviel en tijdens de analyse werd bevestigd is dat het team grotendeels op een lijn zit en hetzelfde denkt over hoe er op onze school vergaderd zou moeten worden. Ze weten heel helder aan te geven waar ze zich prettig bij voelen en wat ze minder prettig vinden. Dat er met name alleen naar het praktische deel van de vergadering is gekeken, is voor nu goed. Er zou in de toekomst misschien nog wel eens gekeken kunnen worden naar de rol van de collega's, als individu, tijdens een vergadering.

---

### INHOUDELIJKE AANBEVELINGEN

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan aan zowel de voorzitter van de vergadering als aan de teamleden, die er voor kunnen zorgen dat de manier van vergaderen nog efficiënter verloopt en waar iedereen zich prettig bij voelt.

- Het opstellen van vergaderregels zou helderheid en duidelijkheid verschaffen. Op deze manier weet iedereen waar men aan toe is en wat er wordt verwacht. Afspraken over begin- en eindtijd, rol van de voorzitter en de teamleden en vooraf indienen van rondvraag en mededelingen zouden hierin opgenomen kunnen worden.
- Verspreiding van de agenda op tijd, met daarbij de nodige aandacht voor de agendapunten zou zeer wenselijk zijn. Een aandachtspunt hierbij is dat de agendapunten inhoudelijk van toepassing zijn voor het hele team. Enkele punten inhoudelijk verdiepen was ook een wens vanuit het team. Deze rol hoeft niet perse vervuld te worden door de voorzitter, maar ook teamleden zouden hiervoor in aanmerkingen komen. Op deze manier kan de betrokkenheid vergroot worden en wordt men meer deelgenoot gemaakt van een vergadering.
- De informatieoverdracht tijdens de vergadering zo kort mogelijk, zodat er meer ruimte ontstaat meer interactie en discussie. Waarbij het belangrijk is voor de

voorzitter om de tijd in de gaten te houden en de discussie niet te laten uitweiden.

- Elkaar de ruimte geven om een mening te delen, maar elkaar ook durven aanspreken op het moment dat er van het onderwerp wordt afgeweken of dat het minder nuttig is voor de discussie. Voordat hieraan gewerkt kan worden zal er een basis moeten zijn van wederzijds vertrouwen en veiligheid.
- Het vooraf indienen van de rondvraag en mededelingen door de teamleden zorgt ervoor dat er ingeschat kan worden hoeveel tijd hiervoor nodig is en of de te bespreken punten relevant zijn voor het hele team. Er zou ook gedacht kunnen worden om mededelingen vooraf via de mail te versturen, met de mogelijkheid om daar tijdens de vergadering nog kort op te reageren.
- Bij het bespreken en aanpakken van problemen of ontwikkelingen een positieve houding innemen, zodat vanuit wat er al goed gaat of waar het team het al gezamenlijk over eens is, gekeken kan worden naar een oplossing.
- De rol van de voorzitter werd door het team als belangrijk aangegeven, daarbij vinden ze het heel prettig wanneer de vergadering strakker geleid wordt. De voorzitter zou meer sturing mogen geven aan discussies en daarnaast de tijd meer moeten bewaken.

Om samen met deze aanbevelingen aan de slag te gaan zou ik willen aanbevelen om hier een teambijeenkomst aan te wijden en samen eens te kijken welke aanbevelingen de grootste prioriteit hebben en hoe er gezamenlijk invulling en vorm kan worden gegeven aan de aanbevelingen. Het feit dat de collega's voor een heel groot deel hetzelfde denken over de wenselijke manier van vergaderen, geeft mij het vertrouwen dat hier in de toekomst een goede invulling aan wordt gegeven.

---

#### AANBEVELINGEN VOOR EEN VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek heeft geleid tot aanbevelingen aan de directie en het team van mijn school. Het zou erg interessant zijn om in een vervolgonderzoek te kijken wat deze aanbevelingen voor gevolgen hebben voor de manier van vergaderen op mijn school. Wat werkt wel en wat werkt niet? Zijn er nog zaken waar de directie of het team tegen aan loopt of die ze juist verder willen uitbouwen?

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de collega's behoefte hebben aan praktische veranderingen. In een vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om eens te kijken naar de rol van de teamleden in een vergadering. Er zou gekeken kunnen worden naar hoe actief betrokken zijn de teamleden, welke verschillen zijn er, hoe verhouden deze verschillen zich tot elkaar en wat vraagt dit van de houding van de teamleden?

Verder is er uit het onderzoek gebleken dat de collega's niet gewend zijn om kritisch naar elkaar te kijken en elkaar daarover aan te spreken. Het geven van feedback wordt als niet prettig ervaren. Het zou eventueel ook interessant zijn om te onderzoeken hoe het komt dat men moeite heeft om elkaar te voorzien van feedback en kritisch naar elkaar te kijken. Heeft dit te maken met het wederzijds vertrouwen en het gebrek aan veiligheid of heeft het juist andere oorzaken?

## HOOFDSTUK 7 EVALUATIE

### WAT HEEFT DIT ONDERZOEK VOOR MIJ BETEKEND?

Dit was mijn eerste onderzoek en veel dingen waren dus ook nieuw. Ik ben vol enthousiasme aan dit onderzoek begonnen en dan uiteindelijk ook heel blij met het resultaat en wat het me heeft opgeleverd.

Dit onderzoek heeft op verschillende punten iets voor mij betekend. Het heeft mij voorzien van kennis op verschillende manieren, vanuit literatuur, maar ook vanuit de praktijk. Het onderzoek heeft ook iets voor mijn praktijk betekend. Het team is gaan nadenken over het onderwerp en er zijn zeer bruikbare aanbevelingen uitgekomen, waar de directie graag mee aan de slag wil.

Dit onderzoek is ook heel waardevol geweest voor mijn persoonlijk ontwikkeling. Dit jaar heb ik hard gewerkt om te investeren in de relaties met mijn collega's en in de samenwerking. Door de keuzes die ik gemaakt heb binnen mijn onderzoeksmethodes, heb ik mezelf verder ontwikkeld in communicatie met het team, met me kwetsbaar opstellen, maar ook dingen los durven laten.

Dit onderzoek laat tevens zien wie ik ben en hoe ik graag werk. Ik heb het als heel prettig ervaren dat er vanuit de opleiding fases waren waaraan je aan een deel van het onderzoek kon werken. Dit maakte het voor mij overzichtelijk en gestructureerd. De structuur is ook terug te vinden in het verslag en toch ook wel in de werkvormen, al heb ik hier ervaren hoe het is als je dingen loslaat en op zijn beloop laat. Deze laatste ervaring is heel waardevol voor mij geweest, het heeft me meer vertrouwen gegeven in andere mensen en ook vertrouwen in mijn capaciteiten. Door de actieve betrokkenheid van het team, positieve reactie van de collega's en de wijze waarop we samen tot een antwoord zijn gekomen, is dit vertrouwen bij mij gegroeid.

### WAT HEB IK ALS ONDERZOEKER GELEERD?

Ik heb geleerd hoe een gedegen onderzoek opgezet moet opzetten. Dat er fases zijn die doorlopen moeten worden om tot een gedegen antwoord op je vraag te komen. En dat er zeker niet over een nacht ijs gegaan kan worden.

Ik heb geleerd om enkele geschikte onderzoeksmethodes te kiezen en deze goed uit te werken. Tijdens het verwerken van de data heb ik geleerd om deze op een heldere en transparante manier weer te geven en hier conclusies aan te verbinden.

Het moeilijkste aan dit onderzoek vond ik het zakelijk verwoorden van de opgedane kennis. Gaandeweg het onderzoek ging me dat iets beter af, maar ik blijf het lastig vinden.

Gaandeweg het onderzoek ben ik anders feedback gaan geven. In het begin vond ik dit nog best lastig om echt kritisch te zijn. Doordat ik zelf heb ervaren hoe prettig het is om een kritische vriend te hebben, ben ik zelf ook kritischer geworden. Het levert zoveel meer op en het kan je werk alleen maar beter maken.

Naast dat dit onderzoek wat betekend heeft voor mijn persoonlijke ontwikkeling, heeft het me automatisch ook op dat vlak dingen geleerd. De ervaringen van het loslaten van dingen, geen invloed kunnen uitoefenen op de uitkomst en vertrouwen te hebben in andere heeft me heel veel geleerd. Ik heb gemerkt dat het helemaal niet erg is om niet te weten wat de uitkomst is, dat het heel fijn is om niet overal al een antwoord op te hoeven hebben en dat ik vertrouwen terugkrijg als ik vertrouwen hebt en geeft aan mensen.

---

#### AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE STUDENTEN

- Begin op tijd !!! Waarschijnlijk is dit een inkoppertje, maar wel een hele belangrijke. Er gaat veel tijd zitten in een onderzoeksverslag, maar ook in de uitvoering van een onderzoek. Tijdens de uitvoering heb je het niet meer in eigen hand en ben je afhankelijk van je respondenten.
- Kies een onderwerp waar jezelf affectie mee hebt, dit houdt het onderzoek leuk. Want naast dat jouw praktijk iets moet opleveren, moet het voor jezelf ook iets opleveren.
- Blijf tijdens het onderzoek dichtbij je eigen waarde en je eigen stijl van leren. Laat je niet leiden door de makkelijkste weg of wat andere vinden wat je moet doen.
- Ben ten alle tijden open en transparant ten opzichte van de respondenten en benader hen op tijd.

- Zorg ook voor een goede terugkoppeling van de verzamelde data en de conclusies. De respondenten en andere betrokkenen hebben daar recht op.
- Wees een kritische 'critical friend' en reageer wanneer iemand om feedback vraagt. Je zult ervaren hoe waardevol een critical friend is, dus ben er zelf ook een.



## NAWOORD

Dit onderzoek is dankzij veel mensen van de grond gekomen en mogelijk gemaakt. Allereerst zou ik mijn directie en collega's willen bedanken voor hun medewerking. Ik heb de vrijheid gekregen om een onderzoek te mogen uitvoeren die zowel voor de school als voor mijzelf waardevol is geweest. Daarnaast zou dit onderzoek geen vorm hebben kunnen krijgen zonder de input van mijn collega's. Jullie open en eerlijke houding heb ik heel erg gewaardeerd.

Verder zijn de docent van Fontys OSO en mijn medestudenten erg waardevol geweest. Onze docent heeft sturing en richting weten te geven aan dit onderzoek door op de juiste momenten de juiste vragen te stellen. Mijn medestudenten gaven mij feedback op de momenten dat ik het nodig had en even weer wat input nodig had om verder te kunnen. Ik ben jullie hier heel dankbaar voor.

Als laatste wil ik diegene uit mijn naaste omgeving bedanken voor het feit dat zij achter mijn keuzes hebben gestaan en mij de tijd en ruimte hebben gegeven om mezelf te ontwikkelen.

## LITERATUURLIJST

Bannink, F. (2010) Oplossingsgericht leidinggeven 101 tips voor optimaal samenwerken, Amsterdam: Pearson

Cauffman, L. (2007) Oplossingsgericht management & coaching, Amsterdam: Boom

Grant Halvorson, H. (2011) 'Giving employees the feeling of choice when you're still pulling the string' Internet WWW pagina URL <http://smartblogs.com/leadership/2011/02/03/giving-employees-the-feeling-of-choice-when-you're-still-pulling-the-strings/> (geopend op 19-05-2011)

Impuls (2011) 'Oplossingsgericht...vergaderen!' Internet WWW pagina op URL <http://impluseorganisatieadvies.nl/site.php?159> (geopend op 16-12-2011)

Impulse (2011) 'Leer-het-zelf: oplossingsgericht vergaderen' Internet WWW pagina op URL <http://impulsorganisatieadvies.nl/site.php?123> (geopend op 16-12-2011)

InnoEssence (2010) 'Factsheet oplossingsgericht vergaderen' Internet WWW pagina op URL <http://innoessence.nl/storage/Factsheet%20Oplossingsgericht%20Vergaderen%20Def.pdf> (geopend op 16-12-2011)

Lange de, R. & Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2010) Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals, Antwerpen – Apeldoorn: Garant

Nierop, D. (2006) 'Van moeilijkheden naar mogelijkheden' Internet WWW pagina op URL <http://www.willendenijs.nl/materiaal/OM.htm> (geopend op 17-05-2011)

Schlunt Bodien, G. & Visser, C. (2008) 'Oplossingsgerichte tools voor managers' Internet pagina op URL <http://www.managementsite.nl/665/leaderschap/oplossingsgerichte-tool-managers.html> (geopend op 17-05-2011)

Schlunt Bodien, G. (2009) 'Is dit de oplossingsgerichte grondhouding?' Internet WWW pagina op URL <http://oplossingsgerichtwerken.blogspot.com/2009/07/is-dit-de-oplossingsgerichte.html> (geopend op 09-05-2011)

Schlunt Bodien, G. (2011) 'Oplossingsgericht vergaderen' Internet WWW pagina op URL <http://oplossingsgerichtwerken.blogspot.com/2011/5/oplossingsgericht-vergaderen.html> (geopend op 16-12-2011)

Visser, C. (2005) 'Vergaderen nuttiger maken' Internet WWW pagina op URL <http://artikelencoertvisser.blogspot.nl/2007/11/vergaderingen-nuttiger-maken.html> (geopend op 16-12-2011)

Visser, C.(2005) 'Doelbewust veranderen in zeven stappen' Internet WWW pagina op URL [http://www.m-cc.nl/doelbewust\\_veranderen\\_in\\_zeven\\_stappen.htm](http://www.m-cc.nl/doelbewust_veranderen_in_zeven_stappen.htm) (geopend op 07-03-2012)

Visser, C. & Schlunt Bodien, G. (2009) Doen wat werkt, Culemborg: van Duuren management

Wikipedia (2011) 'Vergadering' Internet WWW pagina op URL: <http://nl.wikipedia.org/wiki/vergadering> (geopend 16-12-2011)

Wikipedia (2012) 'Piramide van Maslow' Internet WWW pagina op URL: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_van\\_Maslow](http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow) (geopend op 26-04-2012)

## BIJLAGEN

### BIJLAGE 1 VRAGENLIJST

Beste collega's,

In het kader van mijn opleiding ben ik bezig met een onderzoek. Ik wil graag te weten komen wat de wenselijke manier van plenair vergaderen bij ons op school is. Wat vinden wij belangrijk tijdens een vergadering? Wat vinden we prettig werken en wat niet?

Samen met de directie heb ik het gehad over mijn onderzoek en hebben we ook gekeken naar welke meerwaarde het kan hebben voor onze school. In overleg hebben we een bijeenkomst gepland op dinsdag 6 maart. Tijdens deze bijeenkomst gaan we samen kijken naar welke elementen we fijn vinden tijdens onze plenaire vergaderingen. Ik hoop hiermee te bereiken dat wij samen op een manier van vergaderen uitkomen, waar we ons prettig bij voelen en die voor ons effectief is.

Door samen met jullie te kijken naar een manier van vergaderen, daarin op zoek te gaan naar wat we herkennen in onze eigen manier en wat we van deze en andere elementen vinden, hoop ik zoveel mogelijk informatie te krijgen om zo de volgende vragen te kunnen beantwoorden.

- Welke elementen herkennen jullie in de huidige manier van vergaderen?
- Wat vinden jullie van deze elementen?

Voorafgaand aan deze bijeenkomst wil ik jullie vragen om de vier vragen op de achterzijde te beantwoorden en deze uiterlijk 2 maart bij mij in te leveren. De antwoorden die jullie geven worden meegenomen in de voorbereiding van de bijeenkomst op 6 maart. Je mag de formulieren anoniem of voorzien van naam inleveren.

Ik hoop dat alles duidelijk is, maar mochten er toch nog vragen zijn dan hoor ik het graag.

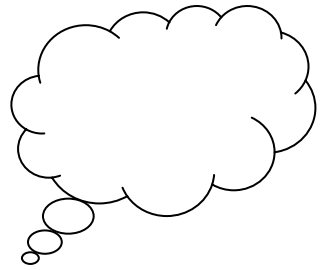
Al vast bedankt voor jullie medewerking.

Groetjes

Susanne



## Onze toekomst van vergaderen.....



1. Als je een vergadering mocht ontwerpen, hoe zou zo'n vergadering er dan uitzien?

---

---

---

---

---

---

2. Wat zou je in zo'n vergadering hetzelfde doen als nu?

---

---

---

---

---

---

3. Wat zou jij in zo'n vergadering anders doen dan nu?

---

---

---

---

---

---

4. Neem een vergadering (of een deel daarvan) in gedachten die je goed vond; wat was een prettige werkvorm/ wat vond je fijn aan deze manier van vergaderen?

---

---

---

---

---

---

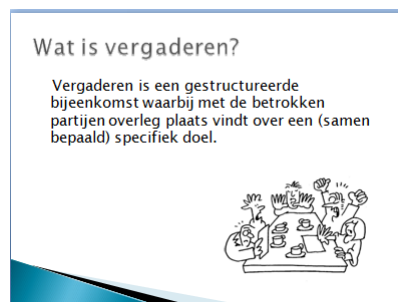
## BIJLAGE 2 DIA-PRESENTATIE TEAMBIJEEENKOMST



Dia 1



Dia 2



Dia 3



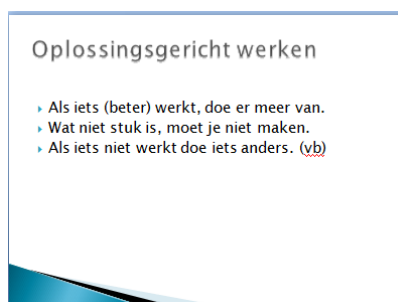
Dia 4



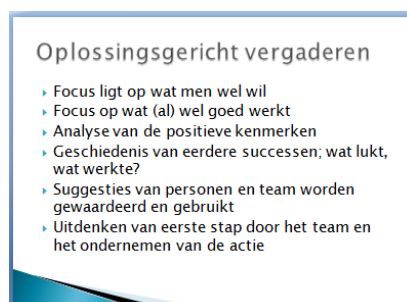
Dia 5



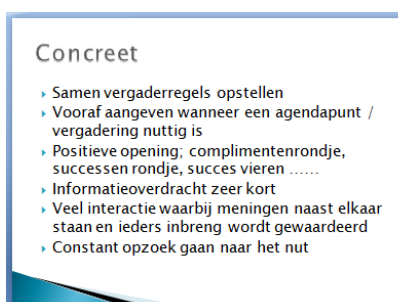
Dia 6



Dia 7



Dia 8



Dia 9



Dia 10

### Wat herken je al?

- › Kijk met elkaar eens naar de vergaderelementen
- › Kijk eens of jullie wensen te plaatsen zijn binnen de genoemde elementen
- › Terugkoppeling

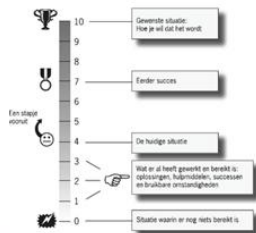
Dia 11

### Wat vinden we?

- › Schrijf eerst voor jezelf op welke elementen je prettige en niet prettig vindt en waarom?
- › Ga vervolgens met elkaar in gesprek en formuleer een gezamenlijk lijstje van elementen die jullie graag terug zouden zien in de wenselijke manier van vergaderen.
- › Terugkoppeling

Dia 12

### En wat nu?



Dia 13

### Wat vonden jullie nuttig?



Dia 14

### BIJLAGE 3 SCHALINGSVRAGEN



1. Welk cijfer geef je de vergaderingen van de vorige directie? En welk cijfer geef je de vergaderingen van de huidige directie? Geef dit aan in bovenstaande schaal.
2. Waarom geef je de manier van vergaderen onder de huidige directie dit cijfer? Wat gaat er al goed?

---

---

---

---

---

3. Wat zou een eerste stap kunnen zijn, wat er als team gezet kan worden, naar een hoger cijfer? Wat gaat er dan anders / beter?

---

---

---

---

---