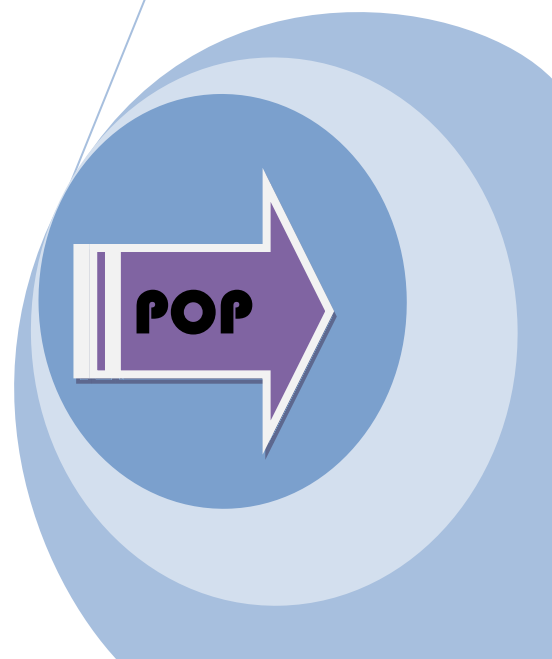
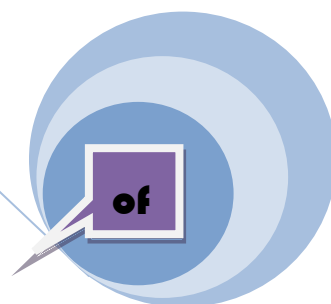
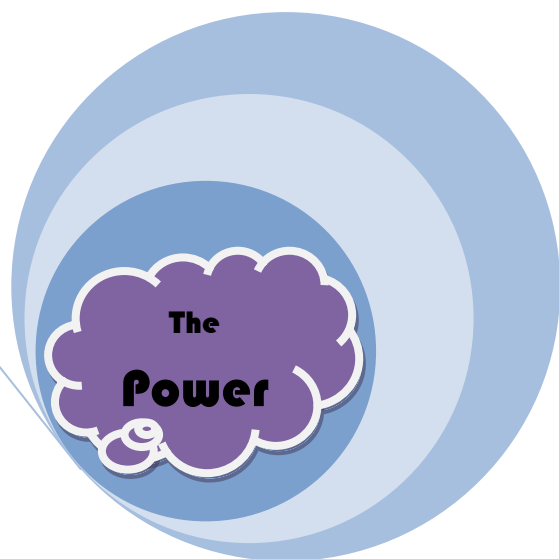




The Power of POP

Een onderzoek naar hoe oplossingsgerichte vragen helpend kunnen zijn bij een POPgesprek.

Student: Esthel Schneiders

Nummer: 1369191

Master Special Educational Needs (M)SEN

Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg;

Oplossingsgericht werken in het onderwijs

Begeleider: drs. J.A.Th. Kienhuis

mei 2012

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de Master SEN Opleiding Oplossingsgericht Werken in het Onderwijs van Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg van Fontys Hogescholen in Tilburg. Het onderzoek is uitgevoerd door Esthel Schneiders, werkzaam op SBO De Wissel in Hoorn als leerkracht en schoolopleider. Een van de taken is het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor de POPgesprekspartners. POP wil zeggen Persoonlijk Ontwikkelings Plan. Tijdens deze bijeenkomsten worden ervaringen uitgewisseld en gewerkt aan gespreksvaardigheden ten behoeve van POPgesprekken. De onderzoeksgroep is in het eerste stadium het team en in het latere stadium een groep van 7 collega's.

Het POPgesprek krijgt een vaste plek in de gesprekkencyclus op SBO De Wissel en moet dus aan bepaalde criteria voldoen. POPgesprekspartners blijken verschillende uitgangspunten te gebruiken. De oplossingsgerichte benadering zou zeer geschikt kunnen zijn om POPgesprekken te voeren.

Doel in het onderzoek is: Wat werkt bij het voeren van een oplossingsgericht POPgesprek met een POPgesprekspartner waardoor een POP door collega's geformuleerd kan worden.

De onderzoeksvraag luidt: In welke mate en op welke wijze helpen oplossingsgerichte vragen tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een vragenlijst aan het voltallige team. In het vooronderzoek zijn er oplossingsgerichte vragen geselecteerd. Tijdens 7 POPgesprekken is er door middel van een observatie gescoord welke vragen als nuttig worden ervaren. Dit gebeurde door op een bel te drukken. Tevens is de motivatie voor en na het gesprek gemeten met een motivatieschaalvraag. Het verschil in het formuleren van het POP is besproken in een interview.

Na bijna alle POPgesprekken konden de collega's aangeven meer gemotiveerd te zijn. Dit kwam door het gesprek en door de vragen die gesteld zijn. Ze hebben hun POP aangepast zodat de doelen concreter zijn en reëler zijn gesteld. Als er gebeld werd tijdens het POPgesprek dan was dit naar aanleiding van een oplossingsgerichte vraag. Alle collega's geven aan dat ze er daadwerkelijk iets aan hebben gehad. Door het oplossingsgerichte gesprek hebben ze hun eigen doelen helderder in kaart kunnen brengen. Waar ze eigenlijk naar toe willen en hoe ze dat kunnen bereiken.

De eerstvolgende stap vooruit....

Volgend schooljaar zullen de POPgesprekspartners getraind worden in de oplossingsgerichte gespreksvoering. Zodat nog meer POPgesprekken op een oplossingsgerichte manier gevoerd kunnen worden.

Inhoud

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling.	8
Hoofdstuk 2 De theorie verkenning	13
2.1 Werken aan doelen binnen een organisatie	13
2.1.1 Persoonlijk ontwikkelingsplan	13
2.1.2 Competentiemanagement	13
2.1.3 Motivatie	15
2.1.4 Ontwikkeling en verandering	16
2.2 Doelen stellen.	16
2.2.1 Positieve doelen stellen	16
2.2.2 Smarti doelen stellen	16
2.3 Oplossingsgericht werken	17
2.3.1 De achtergrond van oplossingsgericht werken	17
2.3.2 De grondhouding bij oplossingsgericht werken	18
2.3.3 Het 4SFC-model	19
2.4 Oplossingsgerichte vragen gekoppeld aan de theorie	20
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie	24
3.1 Soort onderzoek	24
3.2 De onderzoeksgroep	25
3.3 Onderzoekperiode	25
3.4 Overzichtsschema	25
3.5 Verantwoording van dataverzameling en data analyse	27
3.5.1 De vragenlijst	27
3.5.2 De observatie	28
3.5.3 De motivatie schaalvraag	29
3.5.4 Het interview	29
3.6 Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid	30
3.7 Ethische uitgangspunten	30

Hoofdstuk 4: Resultaten	31
Deelvraag 1 De beleving van werken met een POP	31
Deelvraag 4 Welke oplossingsgerichte vragen worden als helpend ervaren?	33
Deelvraag 5 Welk verschil maakt een oplossingsgericht POPgesprek in de motivatie?	34
Deelvraag 6 Hoe dragen oplossingsgerichte vragen bij tot het formuleren van een POP? ..	36
Hoofdstuk 5 Conclusies	39
Deelvraag 1 De beleving van werken met een POP	39
Deelvraag 4 Welke oplossingsgerichte vragen worden als helpens ervaren?	39
Deelvraag 5 Welk verschil maakt een oplossingsgericht POPgesprek in de motivatie?	40
Deelvraag 6 Hoe dragen oplossingsgerichte vragen bij tot het formuleren van een POP? ..	40
5.1 De algemene conclusie	40
5.2 Aanbevelingen:	41
Hoofdstuk 6 Evaluatie onderzoek	43
6.1 Reflectie op het onderzoek	43
6.2 Reflectie op het eigen leerproces	44
Literatuur	46
Bijlage: Uitslag vragenlijst Gesprekkencyclus	

Inleiding

Naar aanleiding van een onderzoek van onze adjunct-directeur Dhr. M. Leek “Naar een verbetering van de kwaliteit van het begeleiden van studenten” (2009) is de taak schoolopleider opgenomen in het functiehuis. Ik, Esthel Schneiders ben sindsdien schoolopleider op SBO De Wissel in Hoorn. Binnen deze taak begeleid ik stagiaires van verschillende opleidingen en hun mentoren, nieuwe leerkrachten en onderhoud ik contacten met de opleidingen. Daarnaast geef ik vorm aan het opleiden in de school.

Op het moment dat er een nieuwe gesprekkencyclus wordt ingevoerd, krijg ik de taak om met de POPgesprekspartners intervisiebijeenkomsten te doen. Het voeren van POPgesprekken is nieuw binnen SBO De Wissel en moet nog vorm krijgen. Ik zie het belang van deze gesprekken en ook het belang dat de POPgesprekspartners bepaalde gespreksvaardigheden dienen te bezitten. Er wordt afgesproken dat we tijdens de intervisiebijeenkomsten met elkaar afstemmen hoe we de gesprekken voeren. Al bij de eerst intervisiebijeenkomst merk ik dat er verschillen zijn in aanpak. Tegelijkertijd begint mijn studie Oplossingsgericht Werken in het Onderwijs. En bij deze eerste bijeenkomst in Utrecht ben ik al zo enthousiast over het oplossingsgericht werken dat ik mogelijkheden zie voor de POPgesprekken. Daar ontstond al het idee om de POPgesprekken oplossingsgericht te voeren.

Mijn collega's, de POPgesprekspartners krijgen taakuren om zich te bekwamen in het voeren van POPgesprekken. Ik ben verantwoordelijk voor de inhoud en invulling van deze tijd. Dan wil ik dat deze tijd nuttig is en bijdraagt aan hun ontwikkeling als POPgesprekspartner. Een onderzoek doen naar welke oplossingsgerichte vragen er nuttig zijn, is dan zeer zinvol.

Het POPgesprek krijgt een vaste plek in de gesprekkencyclus en is een vast onderdeel van het functioneringsgesprek. Het moet daarom aan bepaalde criteria voldoen. Om de juiste doelen te kunnen formuleren moeten de medewerkers in de POPgesprekken de juiste vragen gesteld worden. Wanneer mensen juiste doelen hebben gesteld, zullen ze succes ervaren op hun werk en daardoor met meer voldoening en plezier naar hun werk gaan. Een POPgesprek moet motiverend werken. Op zoek gaan naar de gewenste situatie, welke elementen je al hebt bereikt en welk eerste stapje je kunt zetten naar het doel, zijn voorbeelden van oplossingsgerichte vragen die kunnen helpen bij formuleren van goede doelen.

Ik zal met mijn eigen POPklanten POPgesprekken voeren met vooraf geselecteerde oplossingsgerichte vragen. Zij zullen voor het gesprek een POP maken (POP A) en na het

gesprek wellicht dingen aanpassen (POP B) Deze verschillen worden besproken in een interview. Daarnaast zullen ze voor en na het gesprek aangeven op een motivatieschaal in hoeverre ze gemotiveerd zijn om aan hun POP te werken. Tijdens het gesprek zullen ze door middel van het drukken op een bel aangeven als een vraag nuttig of helpend was.

Aan de ene kant hoop ik aan te tonen dat oplossingsgerichte POPgesprekken motiverend zijn.

Daarnaast hoop ik antwoord te krijgen op de vraag welke vragen er als nuttig, helpend worden ervaren.

Na het afronden van dit onderzoek zal ik het resultaat presenteren aan het team. Ik hoop dat ik mijn enthousiasme kan overbrengen over het Oplossingsgericht werken. Maar nog beter zal zijn als volgend jaar de medewerkers van De Wissel ervaren dat het voeren van een POPgesprek motiverend werkt als het gaat om hun eigen ontwikkeling. Want dat betekent dat de training in oplossingsgericht werken bij de POPgesprekspartners zijn vruchten afwerpt. Daarbij hoop ik dat het management team een verschil opmerkt in de functioneringsgesprekken. Dat ze merken dat de collega's bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en daarbij goede doelen formuleren. En dat ze daadwerkelijk meer in ontwikkeling zijn of komen.

In dit onderzoek zit ook een vragenlijst waarin de gesprekkencyclus wordt geëvalueerd. Dezelfde vragenlijst wordt volgend jaar weer afgenomen. Ik ben benieuwd wat er veranderd zal zijn.

Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling.

In het schooljaar 2010-2011 is er op SBO De Wissel gestart met een nieuwe gesprekkencyclus.

Met de invoering van de bekwaamheidseisen (vervat in het competentieprofiel van iedere functie) en het persoonlijk ontwikkelingsplan (hierna POP genoemd) was herbezinning op de gespreksvormen nodig. In plaats van het toepassen van afzonderlijke gespreksvormen is het effectiever en efficiënter om de verschillende gespreksvormen in een samenhangend geheel te plaatsen.

Dit is ook in lijn met het bepaalde artikel 9.4 van de Collectieve Arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs. Hierin wordt gesproken over de toepassing door de werkgever van een ‘professionele gesprekkencyclus, bestaande uit loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingen, of andersoortige gesprekken die hetzelfde beogen.’ In artikel 9.5 wordt gesteld dat het POP ‘jaarlijks in het gesprek over het (toekomstige) functioneren van de werknemer aan de orde komt.’

Integraal personeelsbeleid (IPB) betekent afstemmen van inzet, kennis en vaardigheden van de personeelsleden met de doelstellingen van de schoolorganisatie. Door het voeren van periodieke gesprekken kan de afstemming plaatsvinden tussen de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de schoolorganisatie.

Het doel van de gesprekkencyclus.

De personeelsgesprekken hebben als doel:

- Het verbeteren van functioneren van het personeelslid binnen de schoolorganisatie; knelpunten signaleren en daar bijtijds oplossingen voor vinden;
- Het ontwikkelen van het professioneel functioneren van het personeelslid binnen de schoolorganisatie;

- Het optimaal benutten van de capaciteiten van het personeelslid;
- Het vergroten van de motivatie van het personeelslid.



Figuur 1: De gesprekkencyclus

Jaar 1:

- Een POPgesprek

Een gesprek tussen personeelslid en een zgn. ‘POPgesprekspartner’.

Binnen de organisatie is er een groep van 15 POPgesprekspartners aangesteld. Elk personeelslid is vrij om te kiezen met wie hij een POPgesprek wil voeren. Er wordt gesproken over het competentieprofiel en het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het POP gaat ter controle naar de leidinggevende voor een handtekening. Het competentieprofiel wordt vastgesteld door een nulmeting van het competentieniveau van het personeelslid op dat moment.

- Een functioneringsgesprek.

Gesproken wordt over het functioneren en over de voortgang van de afspraken zoals die in het POP vermeld staan.

Jaar 2:

- Een POPgesprek
- Een functioneringsgesprek

Jaar 3

- Een POPgesprek
- Een functioneringsgesprek
- Een beoordelingsgesprek

Het doel van het gesprek is enerzijds het geven van inzicht in de functieervulling van het personeelslid gedurende het beoordelingstijdvak en anderzijds het kunnen treffen van al dan niet waarderende maatregelen, waaraan rechtspositionele gevolgen voor het personeelslid verbonden kunnen zijn.

Elke medewerker heeft zijn eigen bekwaamheidsdossier. Met diploma's en portfolio. Daarin staat ook een competentieprofiel waar de medewerker zijn zogenaamde nulmeting invult. Deze nulmeting wordt meegenomen bij het functioneringsgesprek. Ook is het de bedoeling dat tijdens het POPgesprek gekeken wordt naar de nulmeting en welke ontwikkelpunten daar uitkomen.

We zijn nu in het tweede jaar van de gesprekkencyclus. Mensen zijn mondjesmaat begonnen met de gesprekken en het maken van hun POP. Er zijn nog steeds veel vragen bij de POPklanten zoals: wat moet er nou eigenlijk in een POP staan, wanneer is mijn POP goed? Sommigen krijgen hun POP terug van de directeur omdat de doelen nog niet voldoende zijn geformuleerd. En de POPgesprekspartners hebben verschillende uitgangspunten voor een POPgesprek. Sommigen praten vanuit de verbeterpunten en anderen gaan juist uit van successen.

Sinds ik bekend ben geraakt met het oplossingsgericht werken, ben ik deze manier van werken steeds meer gaan toepassen in mijn eigen praktijk. Oplossingsgericht werken is “een respectvolle veranderbenadering die problemen onderkent om vervolgens doelen en oplossingen op een constructieve, doelgerichte en positieve manier te definiëren en te benutten wat goed werkt om de gewenste toestand stap voor stap dichterbij te brengen. Sterktes en eerdere successen en positieve uitzonderingen op het probleem worden benut om ideeën op te doen voor de eerstvolgende stap voorwaarts, zodat progressie wordt gemaakt in de richting van de doelen.” (Schludt Bodien & Visser, 2010) In de intervisiebijeenkomsten laat ik de collega's vooral focussen op successen. Dit doe ik door de bijeenkomsten te starten met een positieve mindset en de vragen oplossingsgericht te stellen. Daarnaast laat ik de collega's nadenken over de volgende stap die ze kunnen maken in hun ontwikkeling en hoe ze een eerste stap voorwaarts kunnen zetten.

Mijn idee is dat het stellen van oplossingsgerichte vragen tijdens een POPgesprek heel goed kunnen werken. Oplossingsgerichte vragen kunnen er voor zorgen dat de doelen reëel gesteld zijn en de eigenaar van de doelen zal gemotiveerd aan het werk gaan.

Maar of dit ook werkelijk zo is, wil ik gaan onderzoeken. Op De Wissel is er nu een aantal collega's dat een studie gedaan heeft in het oplossingsgerichte werken. De manier van denken en werken komt regelmatig voor in werkvormen en gesprekken. Wat ik wil onderzoeken is op welke wijze en in welke mate het gebruik van oplossingsgerichte vragen tijdens een POPgesprek verschil maakt bij het formuleren van een POP.

Doel in het onderzoek is: Wat werkt bij het voeren van een oplossingsgericht POPgesprek met een POPgesprekspartner waardoor een POP door collega's geformuleerd kan worden.

De onderzoeksvraag luidt: In welke mate en op welke wijze helpen oplossingsgerichte vragen tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder oplossingsgericht werken?
2. Wat houdt een persoonlijk ontwikkelingsplan in?
3. Hoe is de beleving van werken met een POP op SBO De Wissel?
4. Welke oplossingsgerichte vragen van de zeven stappen methode worden tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van doelen als nuttig, helpend ervaren?
5. Welk verschil maakt een oplossingsgericht POPgesprek ten aanzien van de motivatie om aan een POP te werken?
6. Hoe draagt het stellen van oplossingsgerichte vragen bij tot het formuleren van een POP?

Ik hoop dat ik na dit onderzoek een bruikbaar set vragen kan samenstellen om te gebruiken bij POPgesprekken. Dit wil ik dan aanbieden aan de POPgesprekspartners als middel om de POPgesprekken te voeren met hun POPklanten. Zodat deze POPklanten een bruikbaar POP kunnen formuleren met heldere haalbare doelen waar ze gemotiveerd voor zijn.

Voor mijn persoonlijke ontwikkeling bekijk ik de competenties 'speciale onderwijszorg'. (Werkverband Opleidingen Speciaal Onderwijs, 2004) Tijdens het onderzoek zal ik aandacht hebben voor verschillende competenties: competent in samenwerking met collega's en competent in reflectie en ontwikkeling. Daarbij zal de verdiepingsdimensie authentiek functioneren aan de orde komen.

Er wordt van mij verwacht dat ik een collegiale houding heb en de kennis en vaardigheden bezit om een professionele bijdrage te leveren aan de werkverhoudingen en de

schoolorganisatie. Wat betreft reflectie en ontwikkeling is het doel om voortdurend en doelgericht na te denken over mijn professionele bekwaamheid. Daarbij zal ik mezelf en mijn werkzaamheden op een planmatige manier ontwikkelen door deel te nemen aan activiteiten binnen de school op het gebied van organisatieontwikkeling en onderwijsverbetering.

Hoofdstuk 2 De theorie verkenning

In dit hoofdstuk zullen in het kader van het ontwerponderzoek de volgende inhoudsbesproken worden. Het werken aan doelen binnen een organisatie met behulp van persoonlijk ontwikkelingsplannen, het stellen van doelen, de oplossingsgerichte benadering en de verschillende vragen die daar bij horen volgens de literatuur. Deze theoretische verkenning wordt gedaan om de ontwerpfasen inhoud te geven.

2.1 Werken aan doelen binnen een organisatie

In deze paragraaf komt het POP aan de orde en wordt er ingegaan op competentie management. In de laatste twee paragrafen is er aandacht voor het aspect motivatie, ontwikkeling en verandering in het kader van persoonlijke ontwikkelingsplan.

2.1.1 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Dit onderzoek is gericht op het schrijven van persoonlijke ontwikkelingsplannen. De noodzaak om deze in te bedden in de organisatie wordt in Hoofdstuk 1 beschreven.

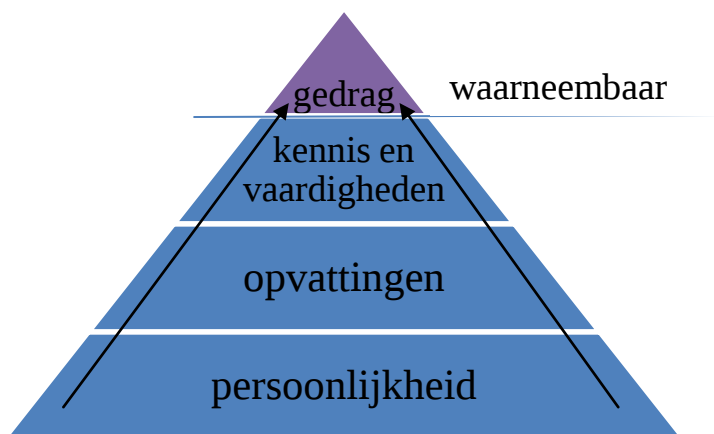
Bij het formuleren van een persoonlijk ontwikkelingsplan komen zaken als doelen, motivatie en competenties aan de orde. De doelen kunnen persoonlijk zijn of gesteld zijn door de organisatie. De motivatie om te ontwikkelen hangt hier mee samen. De basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan zijn de aanwezige competenties. Van den Berg (2009) geeft een definitie van een POP. Het POP is een soort psychologisch contract waarin zowel de leidinggevende als de medewerker afspreken dat zij zich zullen inspannen voor de ontwikkeling van de medewerker. In dit contract staan resultaatafspraken over ontwikkeling binnen de huidige functie en/of de richting waarin de medewerker zich met zijn loopbaan wil ontwikkelen. Tijdens een POPgesprek worden de ontwikkelpunten besproken en daarbij ook de doelen die daarbij gesteld worden.

2.1.2 Competentiemanagement

Elke organisatie streeft doelen na. Daarbij wordt er van de werknemer verwacht dat hij resultaten behaalt. Met behulp van competentie management probeert een organisatie beter te functioneren. Van Dongen (2010) stelt dat competentie management het succes en de ontwikkeling van de organisatie ondersteunt door succes en ontwikkeling van de

medewerkers te organiseren. Competentiemanagement is geen doel maar een middel om succes te halen en te behouden. Een goede strategie, goede processen, producten en diensten helpen hier aan mee.

Competenties is alles wat een mens bezit en geleerd heeft aan bekwaamheden: het zijn de kennis, vaardigheden, opvattingen en de persoonlijkheidskenmerken die er samen voor zorgen dat het werk effectief gedaan kan worden (van Dongen). Deze kennis en vaardigheden zijn alleen zichtbaar als er iets mee gedaan wordt. Dit uit zich dan in concreet gedrag.



Figuur 2: IJsberg theorie van McClelland

Van Dongen spreekt van 2 soorten competenties: vakinhoudelijke competenties, deze bestaan uit kennis en vaardigheden die men in een opleiding leert of als men een boek leest en gedragsmatige competenties. Bij deze tweede vorm heeft iemand zich de vaardigheden eigen gemaakt en zet deze in om zijn werk uit te voeren. Dit is waarneembaar in concreet gedrag.

Lingsma (2005) zegt hierover dat er 3 leerniveaus zijn welke van invloed zijn op de mate van blijvende verandering en ontwikkeling: doen, denken en willen. Deze niveaus worden loops genoemd omdat ze met elkaar in verbinding staan en het onderliggende niveau het bovenliggende niveau beïnvloedt:

1. 'single loop': het handelen, het gedrag en het zichtbare effect of resultaat ervan.
2. 'double loop': het denken, de opvattingen beïnvloeden het gedrag
3. 'triple loop': de keuze, wel of niet willen beïnvloedt onze manier van denken

Bij competentieontwikkeling wordt er op triple loop-niveau aangesproken. Dan gaat het over drijfveren en motieven.

Naast de competenties voor leerkrachten in het Speciaal Onderwijs wordt er in Bekwaam en Speciaal (Werkverband Opleidingen Speciaal Onderwijs, 2004) gesproken over verdiepingsdimensies. Bij de verdiepingsdimensie: professionele beroepshouding en kwaliteiten wordt het authentiek functioneren genoemd, zichzelf hanteren in werksituaties. De leerkracht Speciaal Onderwijs heeft een realistisch zelfbeeld ten aanzien van wie hij is, wat hij wil en hoe hij zich kan ontwikkelen. Dit houdt onder andere in dat hij bevrediging kan putten uit zijn werk en realistische ambities heeft.

2.1.3 Motivatie

Van Dongen schrijft dat wanneer men gemotiveerd is om te werken aan zijn ontwikkeling er een verbetering zal plaatsvinden in de praktijk waardoor men weer meer voldoening in zijn werk krijgt. Uit onderzoek blijkt steeds weer dat het gevoel van goed werk afleveren een belangrijke factor voor plezier in het werk is. Als een werknemer zijn competenties ontwikkelt en daardoor meer succes heeft, neemt dit gevoel en daarmee de voldoening en het plezier in zijn werk toe.

Visser (2011) schrijft dat succesgericht werken veel voordelen heeft. Het werkt bij mensen heel motiverend wanneer ze zelf merken of er op gewezen worden dat er dingen goed gaan en dat hun capaciteiten relevant zijn om problemen op te lossen en doelen te bereiken.

Ook in Bekwaam en Speciaal (2004) wordt er gesproken over de motivatie in relatie tot de competentieontwikkeling. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van diepgang: competent op een instrumentaal niveau, op communicatief niveau en op normatief niveau. Bepalend voor deze diepgang is hoe verantwoordelijkheid wordt opgevat en vanuit welke waarden sturing plaatsvindt. Door mensen zoveel mogelijk medeverantwoordelijk te maken stimuleert dit het zelfsturend vermogen.

Een belangrijk aspect van motivatie blijkt de mate van autonomie te zijn. Schlundt Bodien (2010) omschrijft de intrinsieke motivatie en de extrinsieke motivatie. Waarbij intrinsieke motivatie betekent dat iemand aan de slag gaat met de activiteit omdat het hem interesseert. Bij extrinsieke motivatie gaat iemand aan de slag om een beloning te krijgen. Wanneer iemand zelf mede invloed kan uitoefenen op wat moet gebeuren zal de motivatie verhogen. Dat wordt *integrated regulation* genoemd. Dit zien we terug bij doelen van de organisatie die opgenomen worden in de persoonlijke ontwikkelplannen.

2.1.4 Ontwikkeling en verandering

Bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan gaan mensen op zoek naar een ontwikkeldoel. Deze kan liggen in een wens om een bepaalde functie te kunnen bekleden of men wil iets verbeteren aan de praktijk bijvoorbeeld hun eigen pedagogische handelen in verband met klassenmanagement of effectieve instructie.

Cauffman en van Dijk (2009) stellen dat achter elk probleem een wens tot verandering verborgen zit.

Een interessant gegeven bij ontwikkeling in competenties is de aanwezigheid van een groei Mindset of een fixed Mindset (Dweck, 2006). De groei Mindset is het geloof in de ontwikkelbaarheid van je persoonlijke menselijke capaciteiten door inspanning en ervaring. Mensen met een fixed Mindset zien hun capaciteiten als onveranderbaar.

2.2 Doelen stellen.

In deze paragraaf komt het stellen van doelen aan de orde. Er wordt gesproken over positieve doelen stellen en smarti doelen stellen.

2.2.1 Positieve doelen stellen

Visser (2011) legt uit dat in het oplossingsgericht werken gevraagd wordt naar de gewenste toestand. Door een gedetailleerd beeld te schetsen van de ideale toestand wordt er duidelijk wat er al aanwezig is in de richting van deze ideale toestand. Vanuit die positie kan er gekeken worden naar de elementen waar nog aan gewerkt moet worden. Door vanuit de ideale toestand te werken, worden de doelen positief gesteld. Positief gestelde doelen zijn veel nuttiger dan negatieve doelen. Positieve doelen die specifiek zijn omschreven, geven informatie over wat je moet doen om het gewenste succes te bereiken.

2.2.2 Smarti doelen stellen

Het ‘smarti’ stellen van doelen verhoogd de mate waarin de doelen behaald worden. (Pameijer, van Beukering, de Lange, 2009) Zij schrijven dat doelen zijn te formuleren in termen van weten (specifieke kennis), kunnen (een specifieke vaardigheid) en/of willen (motivatie voor een specifiek thema).

- Specifiek: concreet, duidelijk, overzichtelijk
- Meetbaar: voldoende objectief vast te stellen
- Acceptabel: aanvaardbaar voor betrokkenen
- Realistisch: haalbaar, niet te hoog gegrepen
- Tijdgebonden: vanaf wanneer en voor hoelang
- Inspirerend: waardevol voor de betrokkenen

Volgens Cauffman en van Dijk (2009) zijn doelen richtingaanwijzers die de gedachten, emoties en gedragingen de weg wijzen naar mogelijke oplossingen.(en weg van de problemen) Doelen moeten vooral nuttig zijn. En dan zijn ze: realistisch; realiseerbaar; praktisch; in gedragstermen observeerbaar; voorzichtig (van klein naar groot) opgebouwd.

2.3 Oplossingsgericht werken

In deze paragraaf verschillende aspecten van het oplossingsgericht werken aan de orde. In de eerste paragrafen wordt de achtergrond en de grondhouding van het oplossingsgerichte werken besproken. In de derde paragraaf wordt het 4SFC-model van Schlundt Bodien & Visser nader bekeken om vervolgens in de laatste paragraaf een koppeling te maken tussen de oplossingsgerichte gespreksvoering en de inhoud van de POPgesprekken.

2.3.1 De achtergrond van oplossingsgericht werken

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de rol van oplossingsgerichte vragen tijdens gesprekken waarin doelen gesteld worden, de POPgesprekken.

Schlundt Bodien geeft de volgende definitie van oplossingsgericht werken:

“De oplossingsgerichte manier van werken is een respectvolle veranderbenadering die problemen onderkent om vervolgens doelen en oplossingen op een constructieve, doelgerichte en positieve manier te definiëren en te benutten wat goed werkt om de gewenste toestand stap voor stap dichterbij te brengen. Sterktes en eerdere successen en positieve uitzonderingen op het probleem worden benut om ideeën op te doen voor de eerstvolgende stap voorwaarts, zodat progressie wordt gemaakt in de richting van de doelen. In deze definitie verwijzen woorden als respectvol, constructief, doelgericht en positief naar de grondhouding waarmee de oplossingsgerichte professional werkt. Een grondhouding is een mentale instelling, een mindset”. (p.15)

Visser schrijft over de ontwikkeling van het oplossingsgericht werken het volgende. De solution focused approach werd begin jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg. Ze waren op zoek naar een effectieve en efficiënte therapievorm. Ze zochten naar interventies die cliënten hielpen om helderder te formuleren wat zij wilden bereiken, om meer vertrouwen in hun mogelijkheden te krijgen en om stappen vooruit te zetten in de gewenste richting. Zo ontdekten de Shazer en Berg dat taal een sleutelrol speelde in het veranderingsproces. Taal wordt niet alleen gebruikt om onze gedachten te uiten. Door te praten en te luisteren, activiteiten waar woorden voor nodig zijn, formuleren en creëren wij mensen ook nieuwe ideeën en realiseren we veranderingen. (Berg & Szabó, 2010) Daarbij hanteren de Shazer en Berg de volgende stellingen:

- Als het niet kapot is, repareer het dan niet.
- Als je weet wat werkt, doe daar meer van.
- Als iets niet werkt, doe dan iets anders.

Tijdens een POPgesprek wordt er vooral uitgegaan van dingen die goed gaan en die gebruikt kunnen worden om andere doelen te bereiken. Bij een wens tot verandering kan er gekeken worden hoe het probleem nu wordt geadresseerd. Als blijkt dat het probleem niet opgelost wordt, zal er een andere weg gekozen moeten worden. Over de manier waarop een gesprek oplossingsgericht gevoerd kan worden, wordt in de volgende paragraaf besproken.

2.3.2 De grondhouding bij oplossingsgericht werken

Schlundt Bodien & Visser (2010) bespreken de grondhouding bij oplossingsgericht werken. Deze grondhouding is samen te vatten met onder andere de volgende begrippen: probleemonderkend, uitnodigend, aanmoedigend, activerend, waardierend, erkennend en niet-wetend, doelgericht en toekomstgericht, klantgeleid, gericht op wat werkt en stap voor stap. De laatste vier begrippen worden nader uitgewerkt.

Klantgeleid - volgens het concept *leading from behind* dat geïntroduceerd is door Insoo Kim Berg - houdt in dat de klant het nut van de interactie bepaalt. De klant bepaalt het onderwerp en het doel. De oplossingsgerichte professional onderzoekt met de klant wat de gewenste toekomst is, hoe die eruit ziet en wat de gewenste toekomst de klant zal opleveren. Wanneer een klant gegeven doelen heeft om te realiseren kan er in het gesprek van uit de klant geleid gekeken worden hoe deze doelen gerealiseerd kunnen worden.

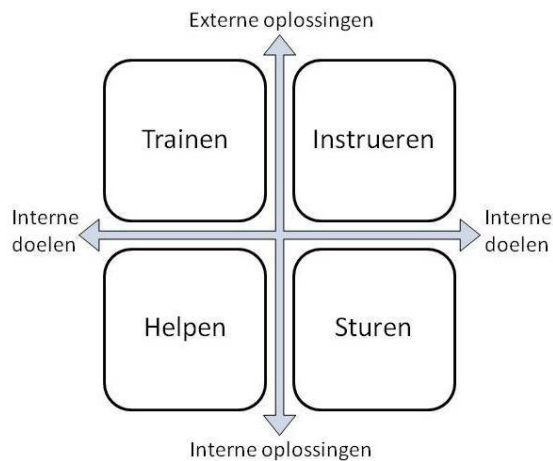
De grondhouding is doelgericht en toekomstgericht doordat de oplossingsgerichte professional geduldig onderzoekt wat er anders of beter gaat in de praktijk als het probleem er niet meer is. Door inzicht te krijgen in de gewenste situatie en toekomst worden de doelen en wensen helderder

De grondhouding is gericht op wat werkt. De oplossingsgerichte professional is voortdurend gericht op wat al goed werkt, wat doeltreffend is en kan helpen in de richting van de gewenste toekomst. Bij een eerder ervaren succes wordt er gekeken naar wat de klant zelf heeft ervaren en gerealiseerd.

De grondhouding bij oplossingsgericht werken is geduldig en stap voor stap richting de gewenste situatie te komen. Een kleine stap voorwaarts is makkelijk te zetten en als het een goed stapje is dan geeft dat hoop en moed om verder te gaan.

2.3.3 Het 4SFC-model

Schlundt Bodien en Visser (2010) ontwikkelden het 4SFC model. Het betreft in dit model twee dimensies: de ene dimensie is de doelendimensie en de andere betreft de oplossingen dimensie. De mate waarin een doel intern is of extern en de oplossing intern is of extern bepaalt de competentie die ingezet kan worden. Wanneer iemand zich binnen een organisatie wil ontwikkelen (bijvoorbeeld intern begeleider wil worden) kan het doel intern zijn maar daarbij ook extern als het ook een doel van de organisatie is. De motivatie zal in dat geval aanwezig zijn omdat de doelen overeenkomen. Wanneer er vanuit de organisatie een doel wordt bepaald is de ervaren autonomie door een persoon om dit doel te bereiken belangrijk. Dit model laat zien dat er binnen het oplossingsgericht werken 4 begeleidercompetenties te onderscheiden zijn in het ontwikkelen van competenties: je kunt trainen, instrueren, helpen en sturen.



Figuur 3: 4 SFC-model van Schlundt Bodien & Visser

2.4 Oplossingsgerichte vragen gekoppeld aan de theorie

De koppeling tussen oplossingsgerichte vragen en functionerings- en ontwikkelgesprekken wordt gemaakt in het artikel “Van moeten naar willen” van Frank van der Heijden en Jan Adels.(2009) Volgens hen verlopen functioneringsgesprekken die met de oplossingsgerichte methode gevoerd worden bevredigender omdat ze gericht zijn op een positief en haalbaar toekomstperspectief. Bij deze gesprekken hanteert de leidinggevende de volgende uitgangspunten:

- Een probleem doet zich nooit 24 uur per dag voor, er zijn altijd uitzonderingen.
- Doe meer van wat al werkt, stop met doen wat niet werkt.
- De focus ligt in de toekomst
- Mensen creëren zelf het heden en hun toekomst
- Mensen zijn competent en groeien door deze te benadrukken

Het is de taak van de gesprekspartner om de juiste vragen te stellen met de juiste oplossingsgerichte mindset. Oplossingsgerichte vragen zijn bedoeld om de gewenste toestand helder te krijgen. Bij POP gesprekken gaat het om de doelen die de werknemer zichzelf stelt. De mate van autonomie bepaalt de motivatie die ervaren wordt. (Zie punt 1.3)

Om de motivatie gedifferentieerd vast te stellen kan een schaalvraag gebruikt worden om de collega informatie te laten verwerven over hoe gemotiveerd hij is om de gewenste situatie (zijn of haar doel) dichterbij te brengen. Deze schaalvraag gaat als volgt: op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor ‘ik ben zeer gemotiveerd om een stapje richting de 10 te komen’ en 0 staat voor ‘Ik ben niet gemotiveerd’: waar staat u dan nu op deze schaal? (Schlundt

Bodien & Visser, 2010). De begeleider helpt de klant een brug te bouwen van eerder ervaren succes uit het verleden naar stapsgewijs succes in de toekomst.

De 7 stappen methode van Schlundt Bodien & Visser sluit aan bij de eerder genoemde uitgangspunten en de POPgesprekken waarin doelen gesteld gaan worden. De zeven stappen methode wordt samengevat in het FORWARD acroniem. Schlundt Bodien & Visser hebben voor FORWARD gekozen omdat de oplossingsgerichte veranderbenadering doelgerichte vooruitgang realiseert.

In figuur 4 is de koppeling zichtbaar gemaakt tussen de inhoud van een POP en oplossingsgerichte vragen.

Stappen	Betekenis	Vraag	Inhoud POPgesprek
1.Focus	Vaststellen van de veranderbehoefte.	Waarom wil je iets veranderen?	Doel
2.Outcomes	Definiëren van de gewenste toestand.	Welk succes wil je bereiken?	Persoon afhankelijk
3.Realised	Vaststellen van het platform.	Wat is er al bereikt?	Ontwikkeling
4.When	Analyseren eerder succes.	Hoe is dat al bereikt?	Competenties
5.Action	Eén stapje vooruit zetten.	Wat is het volgende stapje voorwaarts?	Werken aan het doel
6.Results	Vooruitgang monitoren	Wat gaat er beter?	Voldoening/werkplezier
7.Desire	Vaststellen van de verdere veranderbehoefte	Waarom wil je verder iets veranderen?	Autonomie

Figuur 4: koppeling oplossingsgerichte vragen aan inhoud POPgesprek

Andere vragen die mogelijk helpend kunnen zijn bij het stellen van doelen bij POPgesprekken zijn de volgende.

Doelstellingsvraag: (Cauffman en van Dijk, 2009) Doelen zijn richtingaanwijzers die de gedachten, emoties en gedragingen de weg wijzen (van de problemen) naar de mogelijke oplossingen.

Wat moeten we vandaag bespreken zodat dit gesprek voor jou nuttig zal zijn? Wat zou nuttig zijn om te bespreken?

De toekomstprojectievraag en positieve verwachtingsvraag. (Schlundt Bodien & Visser, 2010) Met deze vraag help je de ander om een volgende stap te visualiseren en dat maakt het gemakkelijker om die stap daadwerkelijk te gaan zetten.

Stel, het is een jaar later en je tevreden bent over hoe het gaat. Waarover ben je dan tevreden, wat is er dan bereikt?

Waaraan zou je komende week kunnen merken dat het een beetje beter gaat?

Vragen over competenties: (Bannink, 2009)

- *Wat wil je behouden van je sterke competenties en van wat goed gaat in je functioneren?*
- *Welke competenties wil je verder ontwikkelen en wat in je functioneren wil je verder ontwikkelen?*
- *Wat gaat beter als je de betreffende competentie verder hebt ontwikkeld?*
- *Wanneer was de afgelopen periode al iets te zien van wat je wilt bereiken met betrekking tot de competentie die je verder wilt ontwikkelen. Wat deed je toen anders, wat ging toen beter?*
- *Hoe wil je de door jou gewenste ontwikkeling de komende periode succesvol laten verlopen?*
- *Wat is het eerste waaraan je zou merken dat je je competentie verder ontwikkelt?*

Eerdere successenvraag. Door deze vraag te beantwoorden gaan mensen hopen dat er verbetering mogelijk is. Door te analyseren hoe dat toen lukte komt men op ideeën over wat men nog eens zou kunnen doen om succes in de toekomst te bereiken.

- *Wanneer is de gewenste situatie al een beetje te zien geweest?*
- *Wat gebeurde er toen?*
- *Wat deed je anders?*
- *Hoe kreeg je dat voor elkaar?*
- *Is er iets bruikbaar van deze eerdere successen?*
- *Zo ja wat? Hoe kun je dat gebruiken?*

Vragen om smarti doelen te bepalen (Pameijer, van Beukering, de Lange, 2009)

- Specifiek: Omschrijving van concreet gedrag of de actie die ondernomen wordt om een sterke competentie beter te benutten of een competentie te ontwikkelen.
- Meetbaar: Hoe kun je dat gedrag waarnemen of meten?
- Acceptabel: Zijn de doelen acceptabel wat betreft tijd en geld voor de organisatie?
- Realistisch: Is het doel realistisch, haalbaar onder welke voorwaarden kan het uitgevoerd worden?
- Tijdgebonden: Wanneer zijn welke vorderingen bereikt?
- Inspirerend: Ben je gemotiveerd om aan je doel te werken?

In dit hoofdstuk is er een theoretische verkenning gedaan naar de inhoud van POPgesprekken en de oplossingsgerichte werkwijze. Voor de ontwerpfase is gebruik gemaakt van de informatie welke hierin verzameld is. Deze fase wordt in hoofdstuk 3 verder toegelicht.

Hoofdstuk 3: onderzoeksmethodologie

3.1 Soort onderzoek

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is er gekozen voor een ontwerponderzoek. Om er achter te komen welke oplossingsgerichte vragen helpend zijn, zullen de geselecteerde vragen getest worden op nuttigheid. Dit type onderzoek is gericht op het ontwerpen en uitproberen van allerlei methodes, trainingen, interventies, procedures etc. Dat onderzoek kan betrekking hebben op uitgangspunten, op problemen of behoeften van de doelgroep, op mogelijk in te zetten middelen en materialen, op organisatorische aspecten en op vereiste competenties van degene die de methode zullen gaan gebruiken. Het onderzoek kent vier fasen: probleemanalyse; ontwerp; beproeving; kennisconstructie.(Harinck, 2009) In het komende hoofdstuk zal uiteengezet worden hoe de vier fasen doorlopen worden.

Fase 1: Probleemanalyse

Hoofdstuk 1 geeft de probleemanalyse weer. Het team, directeur en POPgesprekspartners hebben allen op een andere manier te maken met de gesprekkencyclus en het maken van een POP. De onderzoeker vraagt zich af in hoe de beleving van het team is ten aanzien van het werken met een POP. Om hier een antwoord op te krijgen wordt er een vragenlijst uitgezet bij het voltallige team.

Fase 2: Ontwerp

In hoofdstuk 2 is er een koppeling gemaakt tussen oplossingsgerichte vragen en het formuleren van doelen in POPgesprekken. Naar aanleiding van een literatuurstudie is er een keuze gemaakt welke vragen er geschikt zouden kunnen zijn voor POPgesprekken. In deze fase zijn er 3 gesprekken gevoerd om de geselecteerde oplossingsgerichte vragen uit te proberen. De onderzoeker voerde de gesprekken met de oplossingsgerichte grondhouding en kaartjes met de geselecteerde vragen voor zich. Na deze gesprekken is gebleken dat alle vragen welke aan bod komen, terug te voeren zijn naar de 7 stappen methode. Voor het verdere onderzoek is er voor gekozen om de nuttigheid van deze vragen nader te onderzoeken.

Fase 3: Beproeving

Tijdens deze fase zullen er POPgesprekken gevoerd worden met als basis de oplossingsgerichte vragen die geselecteerd zijn vanuit de ontwerpfase. Dit komt overeen met

de deductieve benadering. Bij deze deductieve benadering gaat de onderzoeker uit van de theoretische noties zoals die in de literatuur over het betreffende onderwerp naar voren worden gebracht. De onderzoeker maakt een selectie van de belangrijkste begrippen en gedachtegangen en vertaalt die in interviewvragen. (de Lange, Schuman, Montesano Montessori, 2011) Tijdens de POPgesprekken wordt er geregistreerd welke vragen als nuttig, helpend ervaren worden. Dit wordt gedaan door middel van een open observatie. Dit wordt beschreven in punt 3.5.2. Daarnaast wordt er onderzocht welk verschil een oplossingsgericht POPgesprek maakt ten aanzien van de motivatie voor het werken aan een POP. Dit wordt meetbaar gemaakt door een motivatieschaalvraag voor en na het POPgesprek te stellen. Bovendien wordt er gekeken welk verschil de POPgesprekken maken bij het maken van een POP door de collega's.

Fase 4: Kennisconstructie

Naar aanleiding van de bevindingen uit de beproevingsfase kunnen er conclusies worden getrokken en een aanbeveling worden gedaan. Dit zal gedaan worden in hoofdstuk 5.

3.2 De onderzoeksgroep

De gesprekkencyclus is in het schooljaar 2010-2011 ingevoerd. Alle werknemers worden geacht te werken aan een POP. Alle respondenten zullen dus hun mening moeten kunnen geven over het werken met een POP.

Op SBO De Wissel kunnen alle POPklanten zelf kiezen met wie ze een POPgesprek voeren. De leider van dit onderzoek heeft 7 POPklanten. Aan deze POPklanten is van te voren gevraagd of ze mee wilden werken aan dit onderzoek. Het zijn medewerkers die verschillende taken hebben binnen de school. 1 fulltime leerkracht, 1 parttime leerkracht 1 bouwcoördinator, 1 leerkracht/bouwcoördinator, 1 intern begeleider, 2 internbegeleiders/CPO medewerkers (centrum passend onderwijs) De gesprekken zullen gevoerd worden op een gekozen moment en plek door de POPklant.

3.3 Onderzoekperiode

Het onderzoek zal plaats vinden in de periode van half januari 2012 tot april 2012.

3.4 Overzichtsschema

Alvorens het onderzoek te starten zijn de activiteiten die uitgevoerd worden om antwoorden te krijgen op de deelvragen in een overzichtsschema gezet. In dit schema wordt in de eerste

kolom de fasen van een ontwerponderzoek vermeld volgens Harinck. In de tweede kolom staan de deelvragen. In de derde en vierde kolom staat vermeld met welk instrument er gemeten zal worden en met welk doel. In de laatste 2 kolommen staat wie er betrokken is en wanneer het uitgevoerd zal worden. Het voordeel van een schema is dat de onderzoeker goed in kaart heeft wat er wanneer moet gebeuren.

Schematische weergave van de opbouw van het onderzoek.

	deelvraag	instrument	Doel	wie	wanneer
Probleemanalyse	1. Hoe is de beleving van werken met een POP op SBO De Wissel?	Vragenlijst	De beleving van het werken met het POP op SBO De Wissel	Alle medewerkers van SBO De Wissel (x63)	Week 2 t/m 5
		invulperiode		Alle medewerkers	week 2 t/m 4
		verwerking		De onderzoeker	Week 5
ontwerpfase	2. Wat houdt een persoonlijk ontwikkelingsplan in?	Literatuurstudie: informatie verzamelen, uitwerken, selecteren, nalezen	Kennis hebben van het theoretisch kader en de functie van het POP voor betrokkenen en de organisatie.	De onderzoeker	Week 4 t/m 2
	3. Wat wordt verstaan onder oplossingsgericht werken?	Literatuurstudie: informatie verzamelen, uitwerken, selecteren, nalezen	Weet hebben van de basisprincipes van het oplossingsgericht werken om er naar te kunnen handelen. Selecteren van oplossingsgerichte vragen.	De onderzoeker	Week 4 t/m 2
		3 Gesprekken voeren	Testen welke van de geselecteerde vragen er bruikbaar zijn	De onderzoeker met 3 collega's	Week 3 en 4
		Selectie maken van oplossingsgerichte vragen op basis van testgesprekken.		De onderzoeker	Week 4
beproeving	4) Welke vragen van de 7 stappen methode worden tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van	observatie en interviewopnames	signaalbellen geven weer welke vragen er als helpend zijn ervaren.	De onderzoeker POPklant (x7)	Week 5 t/m 8

	doelen als nuttig, helpend ervaren.				
	5) Welk verschil maakt een oplossingsgericht POPgesprek ten aanzien van de motivatie om aan een POP te werken	Schaalvraag voor en na het gesprek	De mate van motivatie voor het POP	De onderzoeker POPklant (x4)	Week 5 t/m 8
	6) Hoe draagt het stellen van oplossingsgerichte vragen bij tot het formuleren van een POP.	Interviews en opnames	Het verschil aantonen tussen POP A en POP B	De onderzoeker POPklant (x4)	Week 10 en 11
kennisconstructie			Het formuleren van aanbevelingen	De onderzoeker	Week 13

Figuur 5: schematische weergave onderzoek

3.5 Verantwoording van dataverzameling en data analyse

In de eerste vier paragrafen worden de onderzoeksinstrumenten nader toegelicht, de vragenlijst, de observatie, de motivatieschaalvraag en het interview. Vervolgens komen de triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid aan de orde.

3.5.1 De vragenlijst

De gehele gesprekkencyclus wordt geëvalueerd door middel van een vragenlijst. Het aantal respondenten was bij de eerste afname in 2011 16 personen. Om het aantal respondenten te verhogen en om de verwerking te vergemakkelijken is er gekozen voor een *webbased* versie. Het onderdeel werken met een POP wordt nader bekeken ten behoeve van dit onderzoek. Met een vragenlijst kunnen er kenmerken, praktijken en opvattingen van respondenten vergaard worden en er kunnen samenhangen en kwantitatieve analyses gemaakt worden.(de Lange, Schuman, Montesano Montessori,)

Er wordt gebruik gemaakt van een 4 puntsschaal. In de vragenlijst is er gebruik gemaakt van een vier puntsschaal. --,-,+,++. Als een vraag niet van toepassing was op de respondent kon er gekozen worden voor een ? Voor de verwerking van de gegevens is er voor gekozen om de 2

positieve waarden en de 2 negatieve waarden samen te voegen zodat er een 2 puntsschaal ontstaat.

Bij een gemiddelde score tussen de 3 en 4 kan er van uitgegaan worden dat een onderdeel voldoende scoort. Bij een gemiddelde score tussen de 2 en 3 kunnen er vragen gesteld worden over hoe deze score tot stand is gekomen en welke conclusies er getrokken kunnen worden. Bij een gemiddelde score onder de 2 scoort het onderdeel onvoldoende.

De volledige analyse zal gebruikt worden om alle onderdelen van de gesprekkencyclus te evalueren. De categorieën waarin de vragen zijn onderverdeeld zijn: Meten, voorbereiding, inhoud gesprek en werken met een POP. In dit onderzoek wordt er gekeken naar het stellen van doelen en de motivatie om hier aan te werken. In de categorie werken met een POP worden hierover vragen gesteld.

3.5.2 De observatie

Bij een open observatie laat de onderzoeker wat ingevuld, gezegd of aan gedrag geregistreerd wordt veel meer afhangen van wat er aan de kant van de onderzochte personen wordt ingebracht. Aan de POPklanten zal van te voren medewerking gevraagd worden aan het onderzoek. Het gesprek wordt opgenomen en afgeluisterd. De nuttige, helpende vragen kunnen achterhaald worden. Bij een observatie probeert de onderzoeker de verschijnselen zo direct mogelijk waar te nemen. (de Lange, Schuman, Montesano Montessori,)

Bij het opzetten van het onderzoek was eerst het idee om verschillende POPgesprekspartners dezelfde set vragen te laten stellen en dan te scoren welke vragen als helpend worden ervaren. Bij nader inzien was dit niet de geschikte wijze om het gesprek te voeren. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven bestaat de grondhouding van oplossingsgerichte gespreksvoering uit een aantal elementen en vaardigheden. Deze vaardigheden kunnen toegepast worden na kennis opgedaan te hebben van het oplossingsgericht werken en oefening in de gespreksvoering. Om deze reden is er voor gekozen om voor dit onderzoek de POPgesprekken door een getrainde oplossingsgerichte gesprekspartner te doen. Een van de elementen in de grondhouding is dat de gesprekken klantgeleid dienen te zijn. Dit betekent dat elk gesprek zijn eigen inhoud krijgt en deze inhoud bepaalt de vragen die door de onderzoeker gesteld worden. Er zijn vooraf vragen geselecteerd die mogelijk ingezet kunnen worden bij een POPgesprek. Na het gesprek wordt er geobserveerd door het moment van het beldrukken te noteren en te luisteren welke vraag daarbij hoorde.

In de ontwerpfase zijn er 3 gesprekken gevoerd waarbij de onderzoeker alle geselecteerde oplossingsgerichte vragen voor zich had. Tijdens deze gesprekken was er gevraagd aan de collega om aan te geven welke vragen er nuttig waren. Na deze 3 gesprekken bleek dat alle vragen die helpend waren terug te voeren waren op de vragen uit het 7 stappenschema van Schlundt Bodien. In de beproevingsfase zal er gekeken worden welke van deze vragen als nuttig en helpend worden ervaren.

Voor het gesprek wordt aan de POPklant gevraagd op de bel te drukken op de volgende momenten: wanneer een vraag nuttig of helpend ervaren wordt, of wanneer een nieuw inzicht of idee naar voren komt.

Tijdens het gesprek drukt de POPklant op een bel op het moment dat een vraag nuttig of helpend is. Tijdens het terugluisteren van het gesprek registreert de onderzoeker welke vragen helpend waren om doelen te formuleren. Daarnaast kan de onderzoeker nagaan of een voorgaande vraag misschien de opmaat was voor de vraag waarbij gebeld is. Dit is een vorm van interpretatie.

3.5.3 De motivatie schaalvraag

Er wordt bij aanvang van het gesprek en aan het eind van het gesprek een motivatie schaalvraag gesteld over de mate van motivatie voor het werken met een POP. In het verschil van de uitkomst zit dan het eventuele effect van het oplossingsgerichte gesprek. In hoofdstuk 2 wordt de schaalvraag toegelicht.

3.5.4 Het interview

Wanneer de uiteindelijke versie van het POP gemaakt is, wordt er een interview afgenomen. Hierin worden de aanwezige verschillen in POP A en POP B besproken. Het interview is in het bijzonder geschikt om onderwerpen uit te diepen. Vooral de minder gestructureerde vormen lenen zich uitstekend om meer zicht te krijgen op achtergronden, persoonlijke belevingen en motieven voor het eigen handelen. (Harinck) Er is gekozen voor een semigestructureerd interview.

Naar aanleiding van de interviews wordt er een codeboom gemaakt volgens het ontwerp van Boeije (2005). Er wordt een hiërarchisch patroon gemaakt van overkoepelende, belangrijke en onderschikte begrippen.

3.6 Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid.

In de onderzoeksmethodologie betekent triangulatie dat hetzelfde verschijnsel met verschillende methoden en/of vanuit verschillende theoretische invalshoeken wordt bestudeerd. (Harinck) In dit onderzoek wordt het verschil dat de oplossingsgerichte vragen maken op 3 wijzen onderzocht waardoor de validiteit wordt verhoogd. Met validiteit wordt bedoeld of je daadwerkelijk meet wat je wilt meten. Dit gebeurt zoals gezegd door:

- de score van oplossingsgerichte vragen tijdens POPgesprekken, wanneer deze als helpend worden ervaren zullen ze een verschil aanduiden.
- de motivatieschaalvraag. Wanneer de motivatie voor het werken aan een POP hoger wordt aangeduid op de schaal na het POPgesprek.
- het interview waarbij verschillen tussen POP A en POP B worden besproken door de POPklant.

Met betrouwbaarheid wordt verwezen naar de herhaalbaarheid, de nauwkeurigheid van de meting. (Harinck)

De instrumenten voor deelvraag 4 en 5 en 6 de observatie met de bel, de motivatieschaalvraag en het interview worden op dezelfde wijze ingezet bij 4 verschillende POPklanten. Deze zullen volgens het vastgestelde protocol op eigen wijze gebruik maken van en invulling geven aan de vragen. De nauwkeurigheid en herhaalbaarheid van de instrumenten wordt door de onderzoeker gewaarborgd door deze instrumenten op dezelfde wijze in te zetten.

3.7 Ethische uitgangspunten

Op de volgende wijze wordt er rekening gehouden met de ethische uitgangspunten bij het doen van onderzoek.

Vooraf het gesprek wordt er een uitleg gegeven over het onderzoek, de werkwijze, het doel en de manier waarop de gegevens gebruikt worden. De POPklant kan dan instemmen om er aan mee te werken of niet. Het voeren van de POPgesprekken is geen verzwarende van de werkzaamheden voor de POPklanten. Dit staat al op het programma. De gesprekken worden gevoerd op een tijdstip en plek gekozen door de POPklant. Er wordt duidelijk gemaakt dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden en de data vervolgens vernietigd worden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden er antwoorden beschreven aan de hand van de geformuleerde deelvragen 1 en 4 t/m 6. De deelvragen 2 en 3 zijn beantwoord in hoofdstuk twee, het theoretisch kader.

Deelvraag 1: Hoe is de beleving van collega's ten aanzien van het werken met een POP op SBO De Wissel?

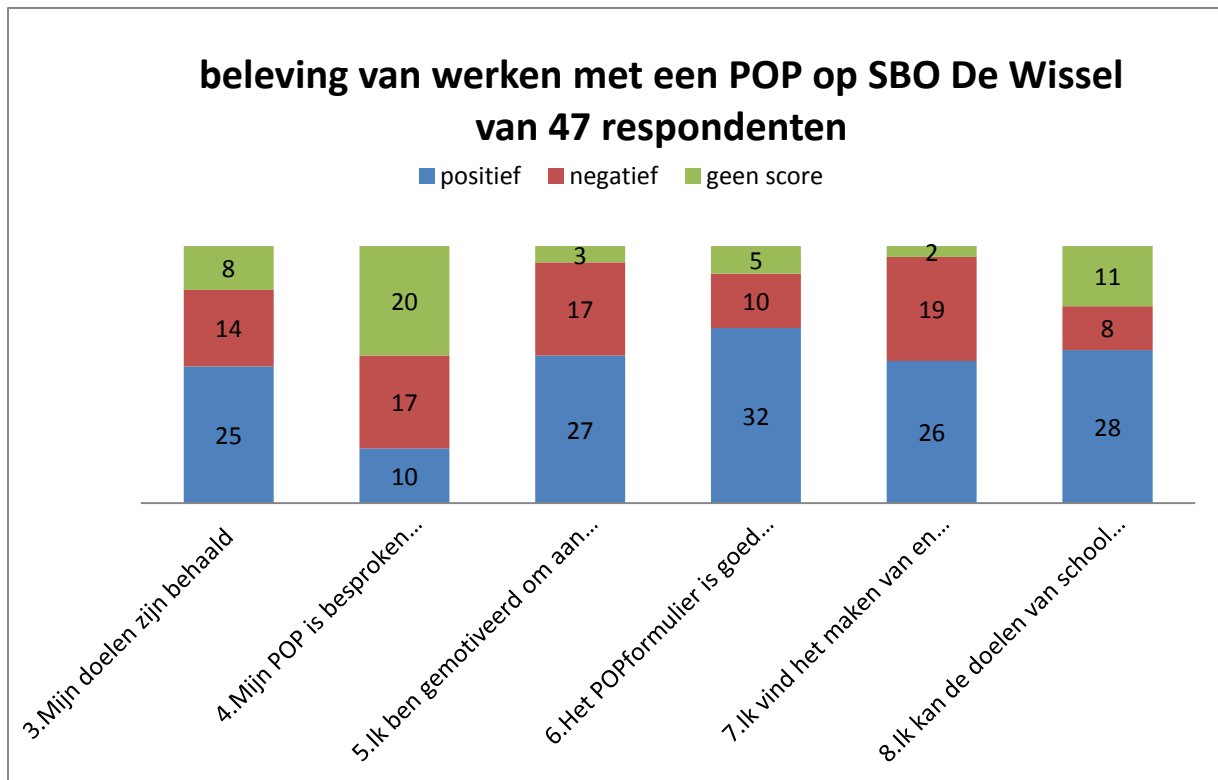
Na 3 weken hadden 47 van de 63 werknemers de vragenlijst ingevuld. De volledige uitslag van de vragenlijst is te vinden in de bijlage.

Het onderdeel werken met een POP op een schaal van 4 heeft een gemiddelde score van 2,8

		2,8	--	-	+	++	?
1	Het POPgesprek heeft mij verder geholpen in het maken van mijn POP	3,1	1	7	20	12	6
2	Ik heb actief aan mijn eerste POP gewerkt	3,0	3	5	23	11	4
3	Mijn doelen zijn behaald	2,7	2	12	20	5	8
4	Mijn POP is besproken tijdens het functioneringsgesprek	2,2	8	9	7	3	20
5	Ik ben gemotiveerd om aan mijn POP te werken	2,7	7	10	19	8	3
6	Het POPformulier is goed werkbaar	2,8	2	8	27	5	5
7	Ik vind het maken van en werken aan een POP nuttig	2,6	6	13	22	4	2
8	Ik kan de doelen van de school goed inpassen	2,9		8	25	3	11
9	De cyclus is voor mij duidelijk	3,0	2	7	27	9	1
10	Ik heb mijn bekwaamheidsdossier op orde	3,0	3	5	25	9	2
11	Ik vind de indeling van de map overzichtelijk	3,2		2	24	8	6

Figuur 6: Uitslag vragenlijst onderdeel Werken met een POP

De resultaten van de onderdelen die in het score gebied zitten tussen 2 en 3 worden nu nader beschreven:



Figuur 7: Beleving van werken met een POP

Bij vraag 3 gaat het over behaalde persoonlijke doelen. 14 respondenten scoren hier negatief. De vraag is of de doelen reëel gesteld zijn en of er überhaupt doelen gesteld zijn. Als het gaat om de schooldoelen bij vraag 8 zien we dat meer respondenten positief scoren maar ook meer respondenten niet kunnen scoren.

Bij vraag 4 scoort het merendeel van de respondenten negatief of kunnen niet scoren. Een groot gedeelte van de medewerkers heeft namelijk nog geen functioneringsgesprek gevoerd op het moment van afname van deze vragenlijst.

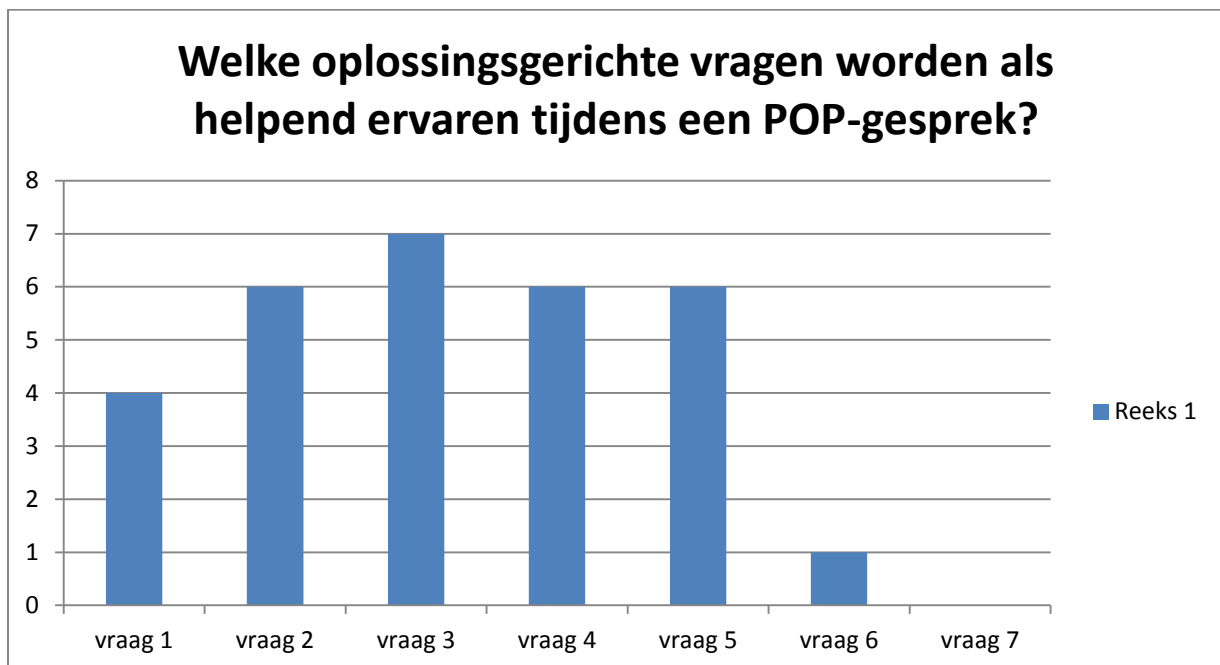
Bij vraag 6 is af te lezen dat de mensen die een POP hebben geformuleerd vinden dat het POPformulier werkbaar is. Deze vraag heeft de hoogste positieve score.

Bij de vragen 5 en 7 uit figuur 7 gaat het om de motivatie en de mate waarin men het nuttig vindt om een POP te maken. Van de 47 respondenten hebben 44 respondenten vraag 5 beantwoord. 17 respondenten scoorden negatief waarvan er 7 zéér negatief scoorden. Van de 47 respondenten hebben 45 respondenten vraag 7 beantwoord. 20 respondenten scoorden op dit punt negatief waarvan 6 zéér negatief.

Deelvraag 4: Welke vragen van de 7 stappen methode worden tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van doelen als nuttig, helpend ervaren?

Er zijn 7 POPgesprekken gevoerd met medewerkers met verschillende taken binnen de organisatie. Het betreft: 1 fulltime leerkracht, 1 parttime leerkracht 1 bouwcoördinator, 1 leerkracht/bouwcoördinator, 1 intern begeleider, 2 internbegeleiders/CPO medewerkers (centrum passend onderwijs)

Bij 4 personen zijn ook de motivatie schaalvraag en het interview afgenomen over het verschil in POP A en POP B. Deze personen zijn: 1 fulltime leerkracht, 1 bouwcoördinator/leerkracht, 1 bouwcoördinator en 1 intern begeleider.



Figuur 8: Welke oplossingsgerichte vragen worden als helpend ervaren

De volgende vragen corresponderen met de vragen van figuur 8

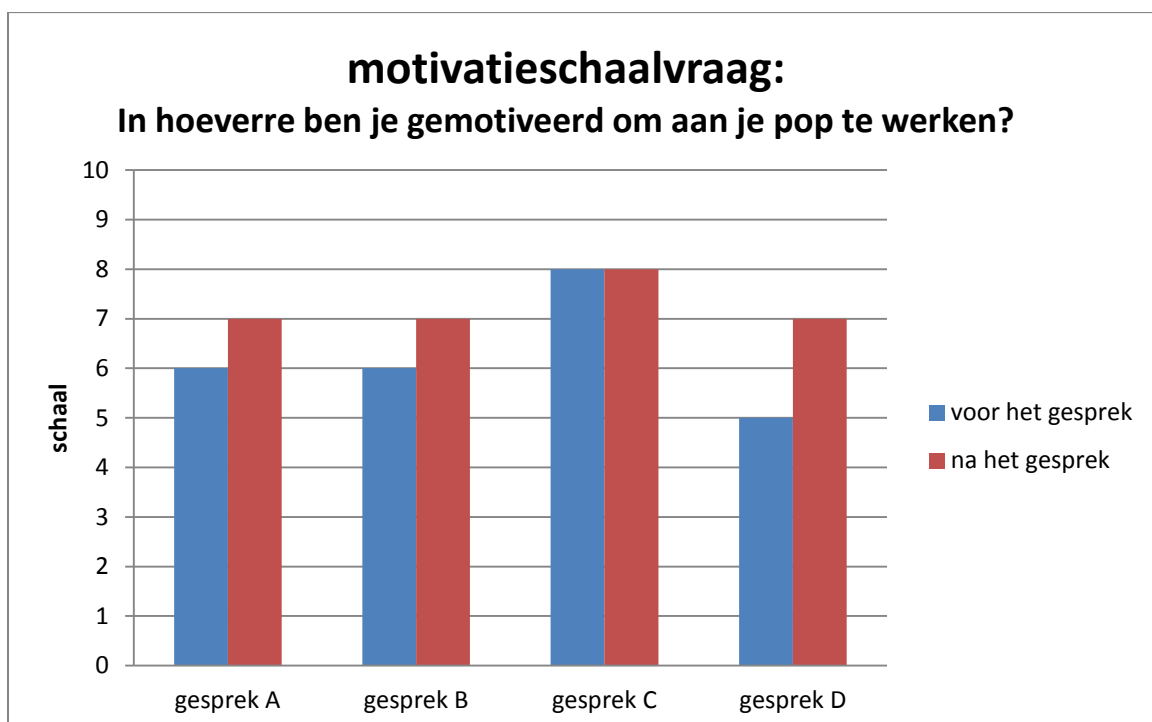
- Vraag 1: waaraan wil je iets veranderen? (verhelderen van de veranderbehoefte)
- Vraag 2: Welk succes wil je bereiken?(definiëren van de gewenste toestand)
- Vraag 3: Wat is er al bereikt/schaalvraag (vaststellen van het platform)
- Vraag 4: Hoe is dat al bereikt?(analyseren van eerder succes)
- Vraag 5: Wat is de eerstvolgende stap? (een stapje vooruit)
- Vraag 6: Wat gaat er beter? (vooruitgang monitoren)
- Vraag 7: Waaraan wil je verder iets veranderen? (vaststellen van de verdere veranderbehoefte)

Elke keer als er gebeld werd was dit naar aanleiding van een oplossingsgerichte vraag. Vraag 3 is in elk gesprek gesteld en als helpend gescoord. De vragen 2, 4 en 5 zijn in 6 gesprekken als helpend gescoord. Vraag 1 is in elk gesprek gesteld en 4 keer gescoord. Vraag 6 is 1 keer aan bod gekomen en als helpend gescoord. Vraag 7 is in elk gesprek gesteld maar niet gescoord.

Deelvraag 5: Welk verschil maakt een oplossingsgericht POPgesprek ten aanzien van de motivatie om aan het POP te werken?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is voor en na 4 verschillende POPgesprekken de motivatieschaalvraag gesteld: In hoeverre ben je gemotiveerd om aan je POP te werken? En hoe kom je tot dit cijfer? Het betreft gesprekken met 1 fulltime leerkracht, 1 bouwcoördinator/leerkracht, 1 bouwcoördinator en 1 intern begeleider.

De grafiek geeft een weergave van de scores. Daaronder is een toelichting te lezen bij de scores.



Figuur 9: In hoeverre ben je gemotiveerd om aan je POP te werken?

Gesprek A: (leerkracht)

-  6: Ik wil me blijven ontwikkelen en vind het goed om daarvoor doelen te stellen. Het moeten niet te hoge doelen zijn en er lopen nog doelen door.
-  7: Ik ben meer gemotiveerd. Het is concreter geworden. Ik ga er echt mee aan de gang. Het stond op een laag pitje en na dit gesprek wil ik er weer mee aan de gang. Nu denk ik aan wat kan ik nog meer kan laten zien.

Gesprek B: (leerkracht/bouwcoördinator)

-  6: Mijn doelen zijn zo dat ik daar goed voor gemotiveerd ben. Het zijn doelen die ik graag wil bereiken/ontwikkelen. Niet bij alle doelen is duidelijk of het echt haalbaar is. Ik zou hoger komen als die betreffende doelen gehaald worden. Vorig jaar bijvoorbeeld heb ik doelen gesteld die zijn niet bereikt. Ik ben daar wel enthousiast mee aan de slag gegaan, maar ben ook weer gestopt. Dat motiveert niet echt. Het gestelde doel is wel belangrijk. Doelen waar alleen jijzelf voor nodig bent, zijn makkelijker haalbaar dan doelen waarbij je afhankelijk bent van anderen. Je kunt ideeën hebben en daar plannen voor maken, maar als de andere partij daar anders over denkt, kun je stoppen.
-  7: Ik had mijn POP al even klaar voordat we het gesprek hadden. Had ook een drukke periode gehad, dus me er verder niet meer in verdiept en er nog weinig mee gedaan. Door het gesprek zijn een aantal punten wat concreter/ specifiek geworden. Dit motiveerde en heeft het voor mezelf duidelijker gemaakt. Het was weer een stimulans om er weer mee verder te gaan.

Gesprek C (bouwcoördinator)

-  8: Ik ben me ervan bewust dat het belangrijk is om bezig te zijn met mijn ontwikkeling. Op het moment dat je het op papier moet zetten ga je er veel concreter over nadenken dan dat je er alleen maar over nadent.
-  8: Ik denk er nog steeds hetzelfde over.

Gesprek D (intern begeleider)

■ 5: Ik zie het belang er echt wel van in. Maar er zijn nog meer dingen die ik belangrijk vind om te doen. Ik ben gepusht door de degene met wie ik mijn functioneringsgesprek heb om mijn POP te maken. Dus sta ik op een 5. Ik zie het nut er wel van in. Het zit in mijn hoofd waar ik aan wil werken. Ik heb geen tijd om het op papier te zetten. En dat heb ik nu dus wel gedaan.

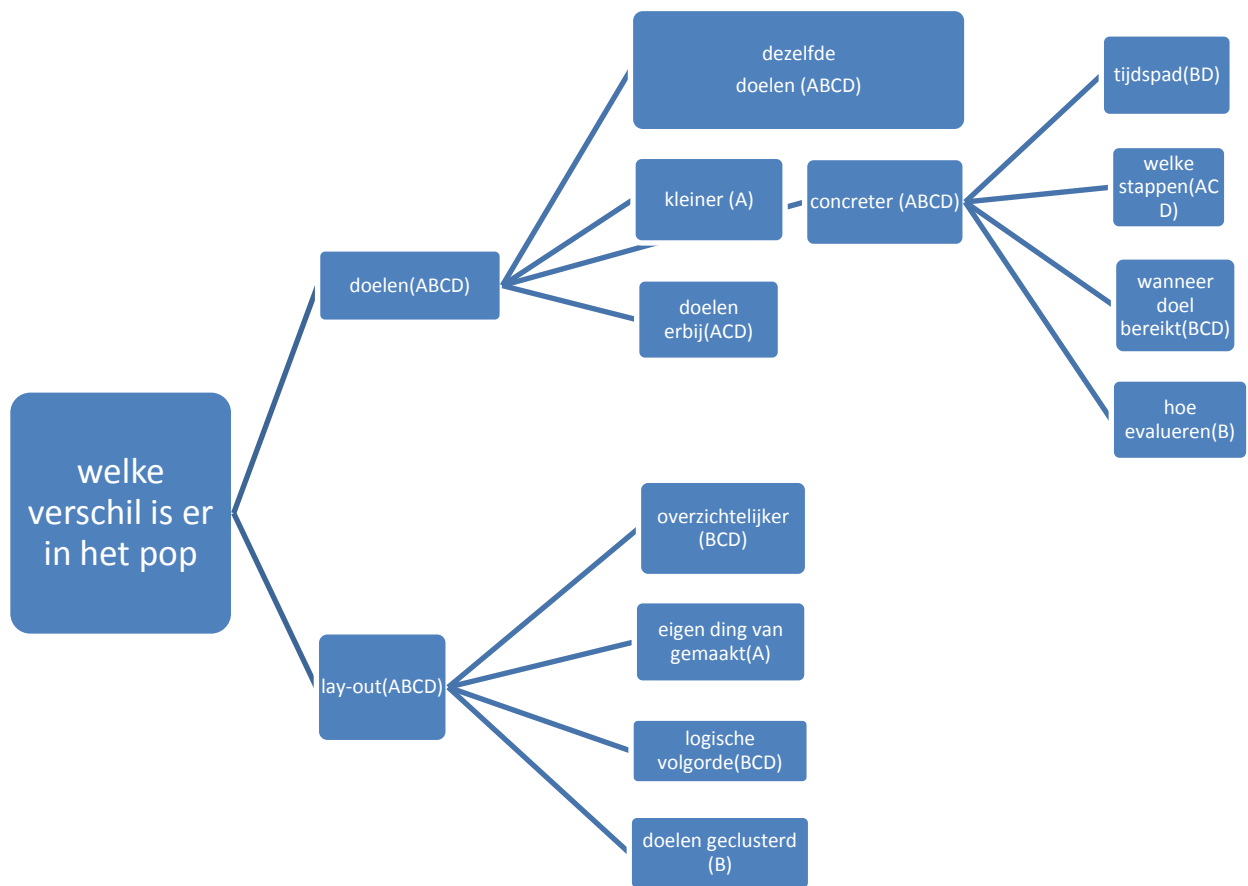
■ 7: Er is écht iets veranderd. Door erover in gesprek te gaan word je ertoe aangezet om er daadwerkelijk mee aan de gang te gaan. Het zit wel in mijn hoofd en ik ben dan wel een persoon die er wat mee gaat doen maar het kan ook wel op de langere baan geschoven worden. Door het erover te hebben en concreet op papier te zetten ga je er ook echt wel wat mee doen. Want dat is uiteindelijk wat je wilt.

Bij drie van de vier gesprekken is na het gesprek het punt op de motivatieschaal verhoogd. Alle vier geïnterviewden geven aan ontwikkeling belangrijk te vinden. De motivatie is verhoogd doordat de doelen concreter zijn geworden. Bij het derde gesprek waren de doelen al concreter gemaakt door de geïnterviewde op het moment dat ze het op papier zette.

Deelvraag 6: Hoe draagt het stellen van oplossingsgerichte vragen bij tot het formuleren van een POP?

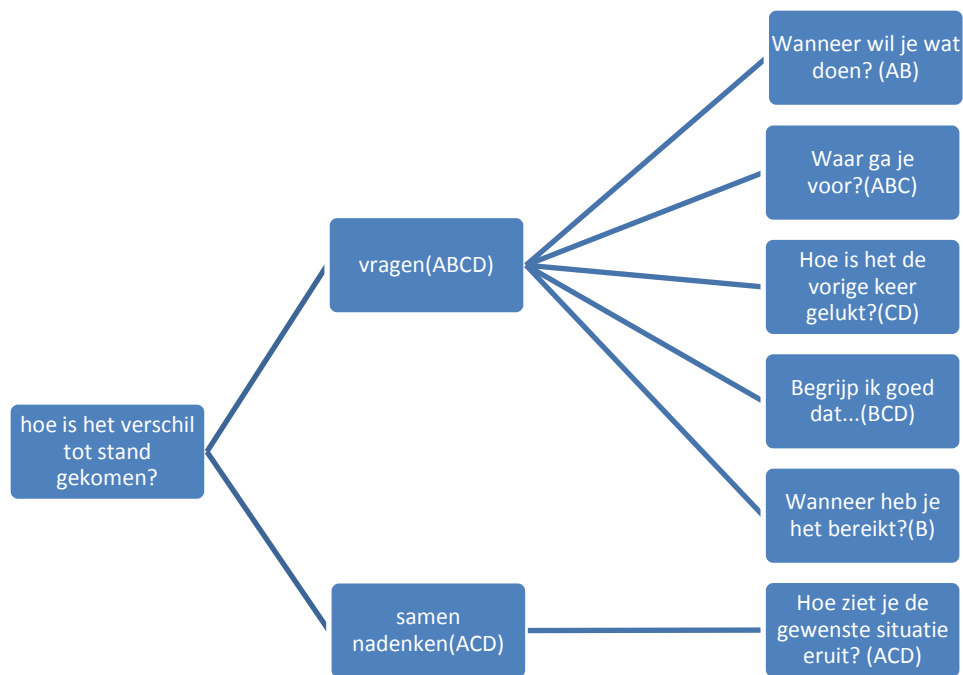
Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er aan dezelfde geïnterviewden (genoemd A,B,C en D) gevraagd om een POP te maken alvorens het POP gesprek plaats vindt. Na het gesprek is er gevraagd aan de geïnterviewden of ze hun POP zo nodig willen aanpassen. Zodra dit gebeurd was, volgde er een kort interview. In dit interview werden er 2 vragen gesteld: Wat is er veranderd aan je POP? Hoe is deze verandering tot stand gekomen?

De antwoorden zijn samengevat in een codeboom (Boeije, 2005) De letters achter de termen geven aan welke geïnterviewde de uitspraak heeft gedaan. De termen of vragen die in de codeboom gebruikt zijn, zijn van de geïnterviewden overgenomen.



Figuur 10: Welk verschil is er in het POP

Uit het figuur is af te lezen dat er verschil te vinden is in het formuleren van de doelen en de lay-out van het POP-formulier. De lay-out van het POP-formulier is door alle geïnterviewden aangepast naar eigen wensen. In alle plannen zijn de doelen concreter geformuleerd.



Figuur 11: Hoe is het verschil tot stand gekomen?

Op de vraag hoe het verschil tot stand is gekomen komen twee hoofdpunten naar voren. Er samen over nadenken zorgt voor een concreter beeld. De vragen die gesteld zijn, hebben ervoor gezorgd dat de formulering van de doelen is aangepast. De vragen welke genoemd zijn, zijn opgenomen in het model.

In dit hoofdstuk is er antwoord gevonden op deelvraag 1, 4, 5 en 6. De conclusies die daar uit getrokken kunnen worden zijn te lezen in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 5 Conclusies

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken naar aanleiding van de antwoorden uit hoofdstuk 4 welke gevonden zijn op de deelvragen 1, 4, 5 en 6.

Deelvraag 1: Hoe is de beleving van collega's ten aanzien van het werken met een POP op SBO De Wissel.

De beleving van het werken met het POP door collega's op SBO De Wissel wordt als gematigd positief ervaren. Uit de vragenlijst is gebleken dat alle onderdelen gemiddeld of voldoende scoren. Het POPformulier is goed werkbaar voor een grote groep. Het POP is in veel gevallen niet aan de orde geweest tijdens het functioneringsgesprek. Dit kan komen doordat ten tijde van de afname mensen nog geen functioneringsgesprek hebben gehad of nog geen POP hadden om te bespreken tijdens het functioneringsgesprek. Bij de onderdelen: "Ik ben gemotiveerd om aan mijn POP te werken" en "Ik vind het maken en werken van een POP nuttig" zit de hoogste negatieve score. Vanuit deze gegevens kan geconstateerd worden dat het onderdeel werken met een POP nog niet geheel gedragen wordt door het team.

Het doel van de personeelsgesprekken is om de motivatie te vergroten. Doelen en competenties dienen hier aan gekoppeld te worden. (Van den Berg). Wanneer mensen zelf invloed kunnen uitoefenen op hoe ze aan de schooldoelen kunnen werken, zal de motivatie verhogen. Uit de vragenlijst blijkt dat een gedeelte van het team de schooldoelen niet kan inpassen. Dit kan komen doordat de schooldoelen niet voldoende bekend zijn.

Deelvraag 4: Welke vragen van de 7 stappen methode worden tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van doelen als nuttig, helpend ervaren?

Uit de 7 POPgesprekken die gevoerd zijn blijkt dat vooral de vragen 2-3-4 en 5 als helpend worden ervaren. Elke keer als er gebeld werd, was dit naar aanleiding van een oplossingsgerichte vraag. De vraag "Waaraan wil je iets veranderen?" wordt als minder helpend ervaren evenals "Waaraan wil je verder iets veranderen?" Deze vragen zijn bij elk gesprek gesteld maar zullen als evident ervaren zijn en niet per se als helpend voor het formuleren van de doelen.

Deelvraag 5: Welk verschil maakt een oplossingsgericht POPgesprek ten aanzien van de motivatie om aan het POP te werken?

In drie van de vier gesprekken is de motivatie verhoogd. Hiermee kan dus geconstateerd worden dat de kans groot is dat in een POPgesprek waarin oplossingsgerichte vragen vanuit de 7 stappenmethode (Schlundt Bodien & Visser) gesteld worden, de motivatie van mensen wordt verhoogd. Bij de uitleg van de verhoging van de motivatie werd het POPgesprek genoemd als motiverende factor om aan de doelen te werken. Door te praten en te luisteren, activiteiten waar woorden voor nodig zijn, formuleren en creëren wij mensen ook nieuwe ideeën en realiseren we veranderingen (Berg & Szabó). Een citaat uit gesprek D: “Door het erover te hebben en concreet op papier te zetten ga je er ook echt wel wat mee doen. Want dat is wat je uiteindelijk wilt.”

Deelvraag 6: Hoe draagt het stellen van oplossingsgerichte vragen bij tot het formuleren van een POP?

Om deze vraag te beantwoorden zijn er twee vragen gesteld tijdens een interview over het formuleren van een POP: “Welke verschil is er in het POP?” en “Hoe is dit verschil tot stand gekomen?”

De oplossingsgerichte vragen hebben ervoor gezorgd dat de doelen concreter gesteld worden. Dit zal ervoor zorgen dat er doelgericht gewerkt gaat worden aan competenties en de doelen van de organisatie. Doordat de doelen concreet zijn geformuleerd is het einddoel meetbaar. Dit zal zichtbare resultaten en vooruitgang opleveren. Succes en ontwikkeling van de medewerkers wordt hierdoor ondersteund door de organisatie. (van Dongen)

De oplossingsgerichte vragen hebben ertoe geleid dat er verschillen zijn in het formuleren van het POP. Het voeren van een POPgesprek zorgt ervoor dat de medewerker meer inzicht krijgt in de gewenste situatie en toekomst, waardoor doelen en wensen helderder worden. (Schlundt Bodien)

5.1 De algemene conclusie

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: In welke mate en op welke wijze helpen oplossingsgerichte vragen tijdens een POPgesprek ten behoeve van het formuleren van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Uit dit onderzoek is gebleken dat oplossingsgerichte vragen tijdens een POPgesprek gevoerd met de oplossingsgerichte mindset ervoor zorgen dat de doelen concreter worden. Volgens Pameijer, van Beukering, de Lange dienen doelen smarti gesteld te worden. Er was gekozen voor deze vorm omdat de i voor inspirerend staat. Uit dit onderzoek is gebleken dat mensen juist geïnspireerd en gemotiveerd raken wanneer de doelen voor hen persoonlijk goed gesteld zijn. De motivatie is dus niet onderdeel van het smarti doel maar juist een gevolg van het juiste doel stellen. Deze verhoogde motivatie is een gevolg van de integrated regulation (Schlundt Bodien)

De oplossingsgerichte vragen gebaseerd op de 7 stappenmethode van Visser en Schlundt Bodien zijn een prima uitgangspunt om de POPgesprekken te voeren. De vragen van “Wat is er al bereikt?” en “Hoe is dat bereikt?” zorgt ervoor dat de ontwikkeling en competenties in kaart worden gebracht. Deze gegevens worden meegenomen in de functioneringsgesprekken (Van den Berg) De positieve kijk op het functioneren wordt geactiveerd door de vraag “Wat gaat er al goed?” (Visser) Dit zorgt ervoor dat mensen positieve doelen stellen. Deze zijn nuttiger dan negatieve doelen.

Door in gesprek te gaan over de doelen, creëren mensen nieuwe ideeën en daardoor worden veranderingen realiseerbaar.(Berg & Szabó) Uit dit onderzoek is gebleken dat inderdaad de gesprekken en de oplossingsgerichte vragen ertoe hebben bijgedragen, dat de motivatie voor het werken aan een POP verhoogd is en de doelen concreter zijn gesteld door de medewerkers die hun bijdrage aan het onderzoek hebben geleverd.

5.2 Aanbevelingen:

- *Het doel van het werken met een POP dient nog nader toegelicht te worden in het team.*

Uit de vragenlijst blijkt dat de medewerkers nog onvoldoende het nut zien van het maken van een POP. Wanneer de medewerkers werken aan hun competenties zullen ze meer succes ervaren in hun werk waardoor ze meer gemotiveerd raken en meer plezier en voldoening uit hun werk halen. (van Dongen)

Het delen van goede ervaringen binnen het team tijdens een oplossinggerichte intervisie zou een werkvorm kunnen zijn.

Daarnaast dienen de schooldoelen duidelijk te zijn voor de werknemers. Het opnemen van de doelen in het bekwaamheidsdossier zou een optie kunnen zijn. Wanneer mensen hun POPgesprek voorbereiden kunnen ze kijken welke persoonlijke doelen raakvlakken hebben

met de schooldoelen. Op deze wijze zullen ze zich meer betrokken voelen bij de ontwikkeling van de organisatie omdat ze hun eigen doel erin terug kunnen vinden.

- *De POPgesprekken worden door de POPgesprekspartners gevoerd met oplossingsgerichte vragen.*

Op basis van de conclusies van dit onderzoek kan gesteld worden dat het voeren van oplossingsgerichte POPgesprekken bijdraagt aan de motivatie van de werknemers en het concreter stellen van doelen waardoor ze haalbaar zijn. De POPgesprekspartners zullen getraind moeten worden in het voeren van oplossingsgerichte gesprekken. Het is de taak van de gesprekspartner om de juiste vragen te stellen met de juiste oplossingsgerichte mindset.(van der Heijden en Adels)

Tijdens de intervisiebijeenkomsten kan er gekeken worden welke elementen van de oplossingsgerichte gespreksvoering al aanwezig zijn om van daaruit verder te werken. Het verstrekken van achtergrondinformatie met daarbij een aantal oefeningen zullen er toe bijdragen dat de oplossingsgerichte houding en mindset zullen groeien. De vragen vanuit de 7 stappenmethode van Visser & Schlundt Bodien zullen als leidraad gebruikt worden om vorm te geven aan de POPgesprekken.

- *Het POP van de werknemer wordt een vast onderdeel in het functioneringsgesprek.*

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers serieus met hun POP aan het werk gaan, is het van belang dat de waarde van het POP ook door de directie wordt gezien. Een voorbeeld hiervan is dat het POP een vast onderdeel van het functioneringsgesprek wordt. De Wissel is nu voor het tweede jaar bezig met deze nieuwe gesprekkencyclus. Het verschil met vorig jaar is dat het POP nu een vaste plek binnen de cyclus heeft gekregen doordat het functioneringsgesprek pas gepland wordt als het POP ondertekend is. Met degenen die functioneringsgesprekken voeren zal gekeken moeten worden naar welke plek het POP binnen het gesprek krijgt. Hierover zullen afspraken gemaakt moeten worden zodat er een uniformiteit in gesprekken komt. De medewerkers zullen steeds bij een ander een functioneringsgesprek voeren. In het volgende schooljaar kan er een start gemaakt worden op weg naar een eenduidig bespreken van het POP tijdens het functioneringsgesprek.

Hoofdstuk 6 Evaluatie onderzoek

6.1 Reflectie op het onderzoek

Het onderwerp voor dit onderzoek, het POPgesprek is goed gekozen, het is actueel, nieuw in de organisatie en het verdient extra aandacht wat betreft uitvoering. SBO De Wissel zit in de beginfase van een nieuwe gesprekkencyclus. Tijdens intervisiemomenten met de POPgesprekspartners wordt ervaren dat er verschillende manieren zijn om de POPgesprekken te voeren. Het idee om deze gesprekken op de oplossingsgerichte manier te gaan voeren is snel geboren.

Na het formuleren van de onderzoeksvraag en deelvragen is er lang nagedacht over de wijze van onderzoeken. In eerste instantie is het idee om een POPgesprekspartner met een setje oplossingsgerichte vragen de POPgesprekken te laten voeren. Deze wijze van onderzoeken zorgt er echter niet voor dat de onderzoeksvraag beantwoord wordt. Bijvoorbeeld dat de POPgesprekspartner geen oplossingsgerichte grondhouding heeft om de gesprekken te voeren. De wijze van observeren en het verwerken hiervan is tijdrovend. Ook de interpretatie van de gescoorde helpende vragen zal minder eenduidig zijn. De keuze om de onderzoeker de oplossingsgerichte POPgesprekken te laten voeren zorgt ervoor dat de uitvoering in eigen hand is. Dat is praktisch en tegelijkertijd ook tijdrovend. De gesprekken worden gevoerd, opgenomen en vervolgens nog een keer afgeluisterd.

Het onderzoek is gedaan met een relatief kleine onderzoeksgroep. De onderzoeker heeft de eigen groep collega's gevraagd, die sowieso met de onderzoeker een POPgesprek zouden voeren. Op deze wijze blijft de praktijksituatie ook hetzelfde. De collega's zijn positief over de medewerking. Ze zijn enthousiast over het gesprek en ook over hun POP dat resulteerde uit het gesprek.

Om het verschil in de formulering van het POP te meten wordt in eerste instantie gedacht aan een checklist waarbij POP A en POP B worden vergeleken. Bij het maken van deze checklist bleek dat een POP geen strak format heeft en daardoor moeilijk op dezelfde wijze valt te scoren. Om deze reden is er gekozen voor een interview met de medewerker waarin zij zelf kan aangeven waar de verschillen zitten.

Om verschillen in ervaringen tussen 'gewone' gesprekken en oplossingsgerichte gesprekken te onderzoeken is een groot onderzoek nodig. Mensen kunnen uiteraard maar één keer een POPgesprek voeren op dat moment. Elk gesprek dat gevoerd wordt, draagt bij in de verdere

gedachtegang van de persoon. De ‘gewone’ gesprekken zullen mensen allicht ook kunnen helpen in het formuleren van doelen. In dit onderzoek is er gezocht naar de oplossingsgerichte vragen die helpen tijdens een POPgesprek. Dit vanuit de overtuiging dat oplossingsgerichte gespreksvoering met de oplossingsgerichte mindset heel krachtig is, als het gaat om formuleren van doelen.

Het prettige aan dit onderzoek is, dat het aansluit bij de praktijk en dat het heeft bijgedragen aan een verbetering van deze praktijk.

6.2 Reflectie op het eigen leerproces

Onderzoeken is antwoorden zoeken op één of meerdere vragen. Wat ik geleerd heb in de afgelopen maanden is dat het vooral om de vragen gaat. De juiste onderzoeksvraag en deelvragen geven richting aan je onderzoek. Voordat ik begon had ik een aanname, wist ik hoe ik het zou doen en dacht dat ik de antwoorden al wist.

Tijdens het proces heb ik geleerd dat een theoretische verkenning van een onderwerp je helpt om een beter beeld te krijgen van de materie. Het gebruik van meerdere bronnen zorgt ervoor dat er een verdieping van de kennis ontstaat. Samen met mijn critical friends scherpte ik mijn onderzoeksgebied aan. We hebben veel openhartige gesprekken gevoerd en er was de mogelijkheid om het vragen stellen te oefenen. Juist omdat we elkaar zo goed kennen moesten we echt bewust leeg luisteren. Tijdens de hele studie hebben we veel gepraat over de dingen die we geleerd hadden. We maakten vaak al de koppeling naar onze praktijk en hoe we dingen anders zouden kunnen doen. En door er samen over te praten kon ik mijn mening aanscherpen

Dit gebeurde door elkaar te bevragen volgens de stappen van Bateson, kritische feedback te ontvangen en gedachtegangen te toetsen. Doordat we veel samen hebben gestudeerd en hebben gesproken over wat er helpt, is mijn leerstijl duidelijk naar voren gekomen. Volgens het leerstijlenmodel van Kolb ben ik een beslisser. Ik werk vanuit een abstract concept om een actief experiment te doen.

Door het toetsen van mijn ideeën bij mijn critical friends en begeleider kon ik mijn deelvragen formuleren en de wijze van onderzoeken bepalen. Op dat moment besepte ik dat ik het antwoord nog helemaal niet wist. Ik was oprecht nieuwsgierig wat er uit mijn onderzoek zou komen. Mijn aanname, dat oplossingsgerichte gespreksvoering werkt, stond nog overeind, maar nu ging ik op zoek naar bewijs. Het moment waarop ik op basis van de theorie en mijn opgedane ervaring van de studiedagen in Utrecht de oplossingsgerichte vragen

selecteerde, staat me nog goed bij. Hier lag mijn basis voor mijn onderzoek. Maar ook de basis voor hopelijk een verbetering van de praktijk op SBO De Wissel. Hier komt de competentie doelgericht nadenken over ontwikkeling duidelijk aan de orde.

In mijn competentieontwikkeling heb ik aandacht voor mijn ontwikkeling naar een meer bewust handelen met behoud van authenticiteit en daarbij de samenwerking met collega's. Authenticiteit is een belangrijk begrip voor mij. Mensen spreken vaak over mijn enthousiasme en passie voor mijn werk. Dat komt omdat het zo goed bij mij past. Dat wil ik graag behouden. Ik was bang dat deze nieuwe gespreksvaardigheden afbreuk zouden doen aan mijn authenticiteit. Ik vind het mooi om te merken dat ik dicht bij mezelf kan blijven in het voeren van gesprekken. Ik heb de laatste jaren een flinke persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. Van iemand die vanuit betrokkenheid flink kritisch was en dat ook liet blijken en daardoor mensen afstootte, ben ik iemand geworden die vanuit diezelfde betrokkenheid op zoek gaat naar de mogelijkheden en hoe we daar samen naar op zoek kunnen gaan. De kwaliteiten in elkaar benutten en de ander accepteren zoals die is. Deze ontwikkeling heb ik op deze school doorgemaakt. Daarom vind ik het juist zo fijn dat ik nu POPgesprekken voer met collega's en dat ze daar heel tevreden over zijn. En juist omdat ik mezelf kan zijn in die gesprekken, ben ik daar heel trots op. Mijn doel om mijn authenticiteit te behouden is dus behaald.

Na twee jaar studie oplossingsgericht werken is de manier waarop ik gesprekken voer veranderd van: "gesprekken voeren op gevoel" naar "gesprekken voeren met een oplossingsgerichte grondhouding". Binnen de kaders van het oplossingsgericht werken kan ik mezelf blijven. De grondhouding is hierbij essentieel. In de gesprekken die ik voer, vraag ik regelmatig of we nog op de goede weg zitten, het samenvatten van het voorgaande wordt als zeer prettig ervaren. Het 'leegluisteren' is echt iets wat ik heb geleerd tijdens deze studie. Ik ervaar het ook als heel prettig dat je het gesprek dan ook daadwerkelijk bij de ander kunt laten. En daarbij komt de kracht van de vragen zelf.

Ook in andere situaties in mijn werk neem ik de oplossingsgerichte grondhouding mee. In mijn werk in de klas, een werkoverleg en voorlichtingen die ik geef, merk ik dat er steeds meer oplossingsgerichte elementen gebruik. Zo krijg ik steeds meer vertrouwen in mijn eigen vaardigheden.

De nieuwe vaardigheden en kennis kan ik ook goed inzetten bij de ontwikkeling van andere en nieuwe ideeën. Zoals het doorontwikkelen van de gesprekkencyclus, aanbieden van studieloopbaan gesprekken op SBO De Wissel, het opzetten van een training voor de

POPgesprekspartners. Ik zal hierbij een planmatige manier van werken gebruiken, zodat ik bewust handel op basis van beargumenteerde keuzes, waarbij ik uiteraard de juiste vragen stel. Vragen die de ander aan het denken zet over de gewenste situatie en welke eerste stap in die richting gezet kan worden. Tijdens de laatste intervisiebijeenkomst van de POPgesprekspartners vroeg ik waar ze het de volgende keer over willen hebben. Het antwoord was: “Hoe stellen we de juiste vragen?”

Literatuur

- Bannink, F (2006). *Oplossingsgerichte vragen*. Amsterdam: Pearson
- Berg, van den J. (2009), *Pop in Nederland*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Berg, I.K. & Szabó, P.(2010). *Oplossingsgericht coachen*. Amsterdam: Thema
- Cauffman, L. & Dijk, van D.J. (2009). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Dongen, van T. & Harmen Rietman, J. (2010). *Gras groeit sneller door er aan te trekken*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen
- Dweck, C. (2006). *Mindset, the new psychology of success*. Random House
- Harinck, F. (2009). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Heijden, van der F. & Adels, J. (2009). *Van moeten naar willen*. Profiel nr. 3, jaargang 18. Profiel Producties B.V.
- Jong, de P. & Berg, I.K. (2009). *De kracht van oplossingen*. Amsterdam: Pearson
- Lange, de R. Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen Apeldoorn Garant.
- Leek, M. (2009). *Naar een verbetering van de kwaliteit van het begeleiden van studenten*.
- Lingsma, M. (2005), *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen
- Pameijer, N. & Beukering, van T. & Lange, de S. (2009). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam*. Den Haag: Acco Leuven
- Schlundt Bodien, G.L. & Visser, C.F.(2010). *Oplossingsgericht aan de slag*. Crystallise Books
- Schlundt Bodien, G.L. & Visser, C.F. (2010). *Oplossingsgericht werken in HRM*. Amsterdam: Nelissen
- Visser, C.F. & Schlundt Bodien, G.L. (2011). *Doen wat werkt*. Van Duuren Media B.V. uitgeverij Kluwer
- WOSO- Werkverband Opleidingen Speciaal Onderwijs met ondersteuning van de SBL – Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel. (2004). *Bekwaam&Speciaal*. Antwerpen - Apeldoorn Garant.