

Augustus 2017



Persoonlijkheidsmix binnen onderwijsteams

**Een onderzoek naar persoonlijkheidsdimensies binnen het
secundair onderwijs**

Auteur: Silke Niehof

Erasmus Universiteit Rotterdam

Titel: *Persoonlijkheidsmix binnen onderwijsteams - Een onderzoek naar persoonlijkheidsdimensies binnen het secundair onderwijs*

Naam: Silke Niehof
Studentnummer: 370643
Datum: Augustus 2017

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde Management van HR en verandering

Opdrachtgever: Walburg College Zwijndrecht

Begeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn
Tweede lezer: Dr. B. Vermeeren

Voorwoord

Na zeven maanden hard werken, ligt hier het eindresultaat van een onderzoek waarvan ik veel heb mogen leren en tevens heb kunnen genieten van mijn stage bij het Walburg College. Het was een uitdaging om uiteindelijk nog een goed product neer te zetten, maar ik kan dan ook tevreden zijn op het eindresultaat.

Uiteraard had ik dit resultaat nooit kunnen behalen zonder de hulp van een aantal mensen die ik nu dan ook wil bedanken. Ten eerste bedank ik de directeur van het Walburg College – Marvin Smale – die mij uitnodigde voor een leuk sollicitatiegesprek op mijn oude middelbare school. Hij heeft mij vanaf het begin gemotiveerd om een goed onderzoek te houden, maar wel alle vrijheid gegeven die ik nodig had. Ik heb deze stage dan ook als zeer prettig ervaren.

Daarnaast wil ik ook mijn medestudenten van de Erasmus Universiteit bedanken die tijdens de afstudeerkring de nodige feedback hebben geleverd op mijn stukken. In het speciaal wil ik natuurlijk ook mijn scriptiebegeleider prof. dr. Bram Steijn bedanken. Hij heeft mij geholpen bij de formulering van mijn vragen en bij de verwerking van mijn resultaten in het kwalitatieve en kwantitatieve hoofdstuk. Daarnaast waardeer ik het enorm dat hij altijd snel en duidelijke antwoorden gaf via de mail. Mijn tweede lezer – dr. Brenda Vermeeren – wil ik ook bedanken. Zij heeft mij in de laatste fase van mijn scriptie nog geholpen om een goede verbetering te maken en hierbij de inhoud van mijn scriptie te versterken. Tot slot bedank ik nog mijn familie en vrienden die in de afgelopen maanden er altijd waren om mij steunen en te motiveren om verder te gaan.

Ik heb geweldige jaren beleefd op de Erasmus Universiteit en dit voelt als een goed eindresultaat van mijn studententijd. Ik wens u allen veel leesplezier toe.

Silke Niehof

Zwijndrecht, Augustus 2017.

Samenvatting

Aanpassingen in onderwijs hebben een verandering teweeggebracht in de samenstelling van onderwijsteams en teamwerk binnen de middelbare scholen van OZHW. In de afgelopen jaren heeft het OZHW ervoor gekozen om naast het regulier onderwijs ook speciaal onderwijs te introduceren. Hier is een tweedeling ontstaan in leraren die speciaal onderwijs geven en leraren die uitsluitend regulier onderwijs geven. De teams zijn hier tevens deels op aangepast, wat heeft geleid tot een andere samenstelling van teams. Bij het Walburg College worden teams vaak samengesteld op overeenkomst in aantal leerlingen op een onderwijsniveau (mavo, havo, vwo). Hierdoor veranderen onderwijsteam in de loop der jaren. Dit onderzoek wil in kaart brengen wat de persoonlijkheidsmix is van teamleden van de verschillende onderwijsteams en deze in verband brengen met de (subjectieve) kwaliteit van teamwerk binnen de verschillende onderwijsteams bij OZHW. Dit is relevant om op deze wijze een analyse te kunnen maken van mogelijke verbeterpunten binnen de verschillende teams en hun teamwerk. Om richting te geven aan het onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke invloed heeft de mix van persoonlijkheden op teamwerk in het secundair onderwijs en welke aanbevelingen kunnen hiervoor geformuleerd worden?

Aan de hand van kwalitatief en kwantitatief onderzoek is onderzoek wat de invloed is van de persoonlijkheidsmix op teamwerk. De enquête bestond uit stellingen die gebaseerd zijn op de Big Five theorie en verschillende persoonlijkheidsdimensies omvat. Deze enquête is ingevuld door 64 van 83 medewerkers. Daarnaast zijn er negen interviews gehouden, waarvan de vragen tevens gebaseerd zijn op de Big Five dimensies.

Uit het onderzoek blijkt dat er weinig tot geen invloed lijkt te zijn van de persoonlijkheidsmix op teamwerk. Uit de enqueteresultaten kwam er nog een redelijke invloed naar voren, maar uit de interview bleek dat de respondenten geen waarde hechten aan de verschillende persoonlijkheidsdimensies van teamleden in een team op teamwerk. Zij stelden dat eerder de overeenkomsten in leerlingen en klassen, het opleidingsniveau en het enthousiasme van hun teamleden van belang is voor het teamwerk. Tevens werd door de respondenten een fysieke teamkamer als

één van de belangrijkste zaken gezien van goed teamwerk binnen een onderwijsteam. De volgende aanbevelingen worden dan ook gedaan voor het Walburg College:

- her)introdactie Fysieke teams: naar mijn inziens is de herintrodactie van de fysieke teams een urgente aanbeveling. Alle respondenten waren van mening dat het ontbreken van deze fysieke teams afbreuk doet aan de samenwerking, communicatie en uiteindelijk op de kwaliteit van het onderwijs. Echter zullen de fysieke teams de kwaliteit van het werk, de werksfeer en hierbij de kwaliteit van het onderwijs volgens de respondenten verhogen.
- (her)introdactie van teamuitjes: Er werd tevens veel waarde gehecht aan de teamuitjes. Volgens de respondenten leidde dit tot betere teambuilding en een gedeelde identiteit of gemeenschappelijk doel. Eens per half jaar een teamuitje is voor de organisatie (hoogstwaarschijnlijk) een kleine investering, maar kan wel ten goede komen aan identiteit, het gemeenschappelijk doel en wellicht ook de sociale cohesie binnen het team.

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Doelstelling	10
1.4 Onderzoeksvragen	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie	12
1.6 Maatschappelijke relevantie	12
1.7 Opbouw scriptie in hoofdstukken	13
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	14
2.1 Teams en teamwerk	14
2.1.2 Waarom werken in teams?	15
2.1.3 Teams in het secundair onderwijs	16
2.2 Persoonlijkheidsmix in teams	17
2.3 Big Five	18
Extraversie	18
Mildheid	19
Consciëntieus	20
Emotionele stabiliteit	20
Openstaan voor nieuwe ervaringen	21
Homogeniteit of heterogeniteit	21
2.4 Conceptueel model	23
Hoofdstuk 3: Methoden en operationalisering	24
3.1 Onderzoeksstrategie	24
3.1.2 Casestudy	24
3.2 Methoden	25
3.3 Kwantitatief onderzoek	25
3.4 Kwalitatief onderzoek	25
3.5 Operationalisering	26
Hoofdstuk 4: Casus Walburg College Zwijndrecht	32
Het Walburg College	32
Teams en teamleiders	32
Sociale cohesie	34
Hoofdstuk 5: Kwantitatieve resultaten	35

5.1 Onderzoekspopulatie	35
5.2 Betrouwbaarheid persoonlijkheidsdimensies	35
5.3 Toetsing en hypothesen	40
Hoofdstuk 6: kwalitatieve resultaten	44
6.2 Interviews	44
Ervaring van het teamwerk binnen de onderwijsteams	45
Persoonlijkheidsmix en teamwerk.....	46
Sociale cohesie	47
Extraversie.....	48
Mildheid	49
Consciëntieusheid.....	50
Emotionele stabiliteit.....	51
Openstaan voor nieuwe ervaringen	52
Overige factoren bevordering teamwerk	53
Hoofdstuk 7: Conclusie en discussie.....	55
7.1 conclusies deelvragen.....	55
7.1.1 Deelvraag 1.....	55
7.1.2 Deelvraag 2.....	56
7.1.3 Deelvraag 3.....	56
7.1.4 Deelvraag 4.....	58
7.2 Beantwoording hoofdvraag	59
7.3 Discussie en mogelijkheid vervolgonderzoek.....	60
Literatuurlijst.....	63
Bijlagen	65

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

In de afgelopen tijd is in de media en het politieke domein veel discussie ontstaan rondom de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs (Elsevier, 2014). Van 2011 tot 2014 konden scholen meedoen aan de subsidieregeling 'InnovatieImpuls Onderwijs' om met innovatieve middelen het verwachte lerarentekort aan te pakken, zonder dat dit ten koste ging van de kwaliteit van het onderwijs (Rijksoverheid, 2015). Het anders organiseren van onderwijs en onderwijsteams stond hier centraal. In december 2016 werd een onderzoek gepresenteerd waarbij de effecten van de grootte, de samenstelling en de persoonlijke kenmerken van teams op de prestaties van teams binnen het onderwijs werden gemeten (Kennisplatform voor het Onderwijs, 2016). Hieruit blijkt dat naast financiering, een goede samenwerking van onderwijsteams van belang is voor een betere kwaliteit van onderwijs (Kennisplatform voor het Onderwijs, 2016).

Bij de Stichting Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden wordt binnen het strategisch beleidsplan 2016-2020 aandacht besteed aan onderwijsinnovatie als onderdeel van de kwaliteitsverbetering (OZHW, 2016). Dit heeft tot gevolg gehad dat in de afgelopen jaren nieuwe onderwijsvormen binnen de scholengemeenschap zijn geïntroduceerd. De onderwijsteams - met bijbehorende teamleiders - hebben hierdoor ook een verandering meegemaakt in samenstelling. Naast de unitdirecteur zijn de teams en de teamleiders verantwoordelijk voor de kwaliteit van de organisatie en het onderwijs. Sinds augustus 2016 heeft het Walburg College, een van de middelbare scholen binnen het OZWH, een nieuwe unitdirecteur. Hij maakt zich enigszins zorgen om de huidige teamstructuur en teamwerk van de onderwijsteams, omdat deze volgens hem niet meer goed functioneren en mensen slecht met elkaar communiceren. Er wordt door de directeur dan ook weinig gesproken over sociale cohesie of een 'eenheidsgevoel'. Dit is onder andere gekomen door een eerdere verandering van teams in 2012 en het introduceren van speciaal onderwijs voor met name de havo en vwo teams. Door het pensioen van de vwo-teamleider en de uitbreiding van de havo, is hij per augustus 2017 op zoek naar twee nieuwe teamleiders. Door middel van dit onderzoek wil hij graag aanbevelingen krijgen om de samenstellingen van teams te verbeteren en te achterhalen aan welke

persoonlijke kenmerken de nieuwe teamleiders moeten voldoen om het teamwerken succesvol te maken.

1.2 Probleemstelling

Aanpassingen in onderwijs hebben een verandering teweeggebracht in de samenstelling van onderwijsteams en teamwerk binnen de middelbare scholen van OZHW. In de afgelopen jaren heeft het OZHW ervoor gekozen om naast het regulier onderwijs ook speciaal onderwijs te introduceren. Hier is een tweedeling ontstaan in leraren die speciaal onderwijs geven en leraren die uitsluitend regulier onderwijs geven. De teams zijn hier tevens deels op aangepast, wat heeft geleid tot een andere samenstelling van teams. Bij het Walburg College worden teams vaak samengesteld op overeenkomst in aantal leerlingen op een onderwijsniveau (mavo, havo, vwo). Hierdoor veranderen onderwijsteam in de loop der jaren. Dit onderzoek wil in kaart brengen wat de persoonlijkheidsmix is van teamleden van de verschillende onderwijsteams en deze in verband brengen met de (subjectieve) kwaliteit van teamwerk binnen de verschillende onderwijsteams bij OZHW. Dit is relevant om op deze wijze een analyse te kunnen maken van mogelijke verbeterpunten binnen de verschillende teams en hun teamwerk. Om richting te geven aan het onderzoek zijn onderstaande doelstelling en vraagstellingen geformuleerd.

1.3 Doelstelling

Door middel van dit onderzoek wil ik in kaart brengen hoe de persoonlijkheidsmix van teamleden binnen onderwijsteams in het secundair onderwijs invloed heeft op de kwaliteit van teamwerk. De uitkomsten van de beoordeling van teamleden op hun persoonlijkheidsdimensies en op het ervaren teamwerk binnen hun onderwijsteam worden gebruikt voor de beantwoording en conclusies van de deelvragen en hypothesen die zijn opgesteld voor dit onderzoek. Deze conclusies leiden tot concrete en passende aanbevelingen die het OZHW kan gebruiken in de samenstelling van nieuwe onderwijsteams.

1.4 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die dit onderzoek wil beantwoorden is:

Welke invloed heeft de mix van persoonlijkheden van teamleden op teamwerk in het secundair onderwijs en welke aanbevelingen kunnen hiervoor geformuleerd worden?

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van enkele deelvragen. Deelvraag 1, 2 richten zich sterk tot de theorie. Deelvraag 3 en 4 richten zich tot de empirie.

1. Wat zegt de literatuur over teams en over teams in het secundair onderwijs?

Door middel van de literatuur wordt in kaart gebracht wat er reeds onderzocht is over teams en teams in het secundair onderwijs. Deze vraag is belangrijk voor de context van de overige deelvragen.

2. Wat zegt de literatuur over persoonlijkheidsmix in teams en wat is het belang van de Big Five theorie in deze?

De persoonlijkheidsmix van teamleden staat centraal binnen het onderzoek. De Big Five theorie beschrijft en analyseert de persoonlijkheidskenmerken van teamleden binnen een team. Deze deelvraag richt zich op de bestaande literatuur over persoonlijkheidsmix in teams en zal het belang van de Big Five Theorie beschrijven.

3. Hoe scoren de teams uit dit onderzoek op de persoonlijkheidsdimensies en hoe heeft dit invloed op de kwaliteit van het teamwerk?

Door middel van een online vragenlijst en diverse interviews met teamleden worden de persoonlijkheidsdimensies van individuele leerkrachten achterhaalt. Deze zullen uiteindelijk leiden tot de persoonlijkheidsmix van de onderwijsteams en hoe hierin de kwaliteit van het teamwerk wordt beoordeeld door de teamleden. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt wat binnen het OZHW eventuele belemmeringen zijn binnen de onderwijsteams en de kwaliteit van het teamwerk.

4. Welke aanbeveling(en) kan ik formuleren naar aanleiding van de resultaten?

Voor het Walburg College zijn aanbevelingen van belang. Zij hopen na de afronding van dit onderzoek de aanbevelingen te verwerken in hun Strategisch Schoolplan en de aanbevelingen in de loop van 2018 te implementeren. Na de verwerking en het analyseren van de kwalitatieve en kwantitatieve gegevens, zal ik één of meerdere aanbevelingen doen.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

De persoonlijkheidsmix of persoonlijkheidsdimensies van teamleden worden vaak gebruikt om de samenstelling van teams en de daaruit vloeiende kwaliteit van het team te verbeteren (International Personality Item Pool Online). Dit onderzoek voorziet van een bijdrage aan de bestaande kennis rondom teamwerk en persoonlijkheidsmix van teamleden in de (semi-) publieke sector en dan met name in het secundair onderwijs, omdat juist voor teamwerk in het onderwijs weinig literatuur is te vinden of wordt deze vooral belicht vanuit managementteams, niet vanuit onderwijsteams op units. Dit onderzoek levert een wetenschappelijke bijdrage aan de bestaande literatuur die persoonlijkheidsmix binnen onderwijsteams onderzoekt, omdat het zich specifiek richt op een school in het secundair onderwijs met speciale onderwijsvormen. Juist over zo'n soort casus is bijzonder weinig te vinden in de bestaande literatuur. Het onderzoek voor deze casus zal tevens nieuwe resultaten voortbrengen over de persoonlijkheidsmix van teamleden en hun ervaren kwaliteit van het team binnen het OZHW.

1.6 Maatschappelijke relevantie

De manier waarop dit onderzoek een bijdrage levert aan het onderzoek aan de oplossing van actuele maatschappelijke en/of beleidsvraagstukken (Van Thiel, 2010), is dat goed onderwijs belangrijk is voor elk kind en voor iedere Nederlander. Investeren in nieuwe vormen van onderwijs zijn aan de orde van de dag, maar investeren in de cohesie en structuur van onderwijsteams lijkt hierbij bij een eerste zoektocht in de bestaande literatuur achter te blijven. Dit terwijl deze teams wel medeverantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Inzicht in de wijze waarop onderwijsteams zo effectief mogelijk gestructureerd en ingezet kunnen worden, is hierdoor van essentieel belang. Dit onderzoek speelt in op de behoefte van de unitdirecteur om teamwerk en teamstructuur binnen scholen te verbeteren. Uiteraard moet wel rekening worden gehouden met de context waarin de scholen en scholengemeenschappen zich bevinden. Dit onderzoek zal zeker handvatten kunnen bieden voor andere scholen in Nederland die tevens willen werken aan teamwerk, persoonlijkheidsmix van teamleden en de eventuele samenstelling van nieuwe onderwijsteams, maar de resultaten en aanbevelingen zullen niet één op één kopieerbaar zijn.

1.7 Opbouw scriptie in hoofdstukken

In hoofdstuk 1 worden het onderwerp en de relevantie van dit onderzoek geïntroduceerd. In hoofdstuk 2 komen de theoretische inzichten van teams in het secundair onderwijs, persoonlijkheidsmix en de Big Five theorie aan bod. In dit hoofdstuk worden tevens de hypothesen geformuleerd die dienen als handvatten voor het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek. Daarnaast wordt het conceptueel model ook in hoofdstuk 2 gepresenteerd. Hoofdstuk 3 bespreekt de methodologie en operationalisering van het kwalitatieve en kwantitatieve gedeelte. In hoofdstuk 4 wordt de casus van dit onderzoek besproken. In hoofdstuk 5 komen de kwantitatieve resultaten, die verkregen zijn uit de enquête, aan bod. Tevens worden hier de hypothesen getoetst. Hoofdstuk 6 bespreekt de kwalitatieve resultaten. Uiteindelijk volgt in hoofdstuk 7 de conclusie en worden de (deel)vragen beantwoord. Tevens worden in dit hoofdstuk één of meerdere passende aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Er is in de afgelopen jaren veel gepubliceerd over teams, teamwerken en de persoonlijkheidsmix van teamleden. Deze publicaties laten een wijde variatie van standpunten zien over hoe men vanuit een wetenschappelijk perspectief aankijkt naar teamleden en hun invloed op teamwerken. Vanaf de jaren 90 is er meer aandacht besteed aan de persoonlijkheidsmix van teams en de rol hiervan op teamwerken. Er is echter weinig geschreven over de persoonlijkheidsmix van teams in de publieke sector, nog minder over deze mix van teams binnen het secundair onderwijs. Dit onderzoek staat daarom stil bij de factoren die van invloed zijn op teamwerken en hoe het teamwerken verbeterd kan worden. Binnen dit hoofdstuk staan de theoretische inzichten van teams (binnen het secundair onderwijs) en persoonlijkheidsmix van teamleden centraal. Aan het einde van dit hoofdstuk komt een conceptueel model aan orde waarbij de factoren van de persoonlijkheidsmix van teamleden (onafhankelijke variabelen) op teamwerk (afhankelijke variabele) worden gepresenteerd.

2.1 Teams en teamwerk

De bestaande literatuur geeft ons veel inzichten over teams en de waarde hiervan in een organisatie. Twintig jaar geleden praatten men niet over teams, zij bestonden gewoon en waren conventionele, adviserende teams, bestaande uit mensen met verschillende specialismen in functies of 'silos' (Robbins & Finley, 1995). Sinds de jaren 90 is echter een onderzoeksrevolutie ontstaan over de samenstelling en functie van teams (Robbins & Finley, 1995). Het is van belang om een team goed te definiëren. Uit de literatuur komt naar voren dat er aan bepaalde voorwaarden voldaan moet zijn voor de benoeming van een team. Snier (2007) en Salas et al. (2005) definiëren teamwerk als volgt:

“A team is two or more individuals with specific roles interacting adaptively, interdependently, and dynamically toward a common and valued goal” (Salas et al., 2005; 562).

Een team is iets anders dan een groep. Een team is meer dan een groep bestaande uit mensen in dezelfde fysieke of virtuele ruimte (Van den Bossche et al., 2006).

Groepen en teams verschillen van elkaar in taakafhankelijkheid, structuur en tijdsperiode. Daarnaast wordt een groep een team als er een gemeenschappelijk doel en gedeelde identiteit ontstaat. Alle teams zijn groepen, maar niet alle groepen zijn teams (Salas, Burke and Cannon-Bowers, 2000).

Een effectief team vereist echter meer dan taakwerk of stukwerk, waarbij de interactie met taken, gereedschap en systemen wordt bedoeld. Teams worden effectief als de teamleden een gedeeld begrip hebben van teamtaken en de mogelijkheid hebben tot coördinatie en samenwerking met elkaar waarbij de gedeelde doelstellingen van teamleden vergemakkelijkt worden (Bowers et al. 1997). Volgens Van Amelsvoort & Scholtes (1993) heeft elk team een complete groepstaak met duidelijke grenzen die gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat. De taken van de groepsleden moeten afhankelijk zijn van elkaar, zodat de groepsleden elkaar aanvullen (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993). Dit zijn allemaal belangrijke aspecten van teamwerk binnen een team.

Teamwerk is

“a set of interrelated thoughts, actions, and feelings of each team member that are needed to function as a team and that combine to facilitate coordinated, adaptive performance and task objectives resulting in value-added outcomes” (Sales et al., 2005; 562).

Teamwerk wordt dan ook gezien als doelgerichte samenwerking waarbij een eenheid wordt gevormd. Vaak wordt hierbij sociale cohesie gezien als een belangrijke schaal om doelgerichte samenwerking binnen een team te meten (Kuipers & Groeneveld, 2014). Sociale cohesie is hierdoor een goede methode om teamwerk binnen het team te meten en te analyseren. Tijdens de operationalisering van dit onderzoek zal hier meer aandacht aan besteed worden.

Teamwerk verschilt van taakwerk. Taakwerk wordt gezien als de inspanningen die worden gewijd aan het begrip van de taak en de regels die gepaard gaan aan het uitvoeren van deze taken. Taakwerk vertegenwoordigt meer de technische prestaties van de taak van het team, terwijl teamwerk wordt gebruikt om te sturen, af te stemmen en te monitoren (Tasa et al., 2011).

2.1.2 Waarom werken in teams?

In de literatuur wordt verondersteld dat teams binnen de publieke sector in staat zijn om het aanpassingsvermogen van organisaties te vergroten (Molleman et al., 2004).

Door de krachten te bundelen en effectief samen te werken, kunnen teams zich gemakkelijker aanpassen aan de complexe omgevingsfactoren dan individuele leden binnen een organisatie (Molleman et al., 2004). Omdat teamleden meer verantwoordelijkheid voelen om te presteren binnen een team, worden taken sneller en effectiever uitgevoerd en doelen sneller behaald. Nieuwe werknemers binnen organisaties hebben de verwachte werkzaamheden sneller onder de knie door te werken in teams, dan werknemers die niet werkzaam zijn in teams. Teamwerk kan daarnaast zorgen voor een goede en intensievere relatie tussen teamleden binnen de organisatie (Aronson et al., 2006) Bovendien wordt aangenomen dat het werken in teams zorgt voor meer aantrekkelijk en motiverende werkzaamheden, wat uiteindelijk de kwaliteit van het beroepsleven binnen de organisatie verhoogt (Molleman et al., 2004). Al deze aspecten van teamwerk hebben uiteindelijk een positieve invloed op teameffectiviteit (Aronson et al., 2006; Molleman et al., 2004). Verschillende onderzoeken hebben echter aangetoond dat de positieve effecten van teamwerk niet vanzelfsprekend zijn en onder andere beïnvloed worden door de attributen waarmee gewerkt kan worden, de rol van een eventuele leidinggevende en de samenstelling van teams en individuele kenmerken van de teamleden (Molleman et al., 2004).

2.1.3 Teams in het secundair onderwijs

Scholen binnen het secundair onderwijs werken vaak in onderwijsteams. Voor het secundair onderwijs is het vooral van belang om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden (Pounder, 1999). Uit de literatuur komt ook naar voren dat leraren die werkzaam zijn binnen een school met onderwijs teams meer (1) vaardigheden hebben in hun werk (2) meer kennis hebben van de educatieve kenmerken, geschiedenis en persoonlijke leefomstandigheden van hun leerlingen (3) meer groei tevredenheid ervaren (4) een hogere algemene tevredenheid ervaren en (5) meer werkmotivatie hebben (Pounder, 1999). Onderwijsteams worden gevormd om de verantwoordelijkheid voor het succes van de groepsprestatie en groepsuitkomsten bij de teamleden neer te leggen om zo meer werkafhankelijkheid en mogelijkheden voor zelfmanagement te vormen (Pounder, 1999). Onderwijsteams kunnen door goede samenwerking de manier van lesgeven (tot op zekere hoogte) aanpassen aan de wensen van leerlingen en zo maatwerk bieden binnen een onderwijsgroep (Pounder,

1999). Er ontstaat zo een sterkere relatie tussen het werk van een leraar en de onderwijsresultaten van de leerling (Pounder, 1999). Echt succesvolle onderwijsteams hebben het potentieel, mocht dit nodig zijn, om scholen compleet te hervormen (Pounder, 1999). Effectieve onderwijsgroepen worden door Hackman & Oldham als volgt gedefinieerd:

“Effective teacher work groups are intact (if small) social systems whose members have the authority to handle internal processes as they see fit in order to germinate a specific group product, service, or decision. [...] these effective groups are characterized by (1) the output meets or exceeds organizational standards of quantity and quality, (2) members are more satisfied than frustrated and (3) social process maintains or enhances the capability of members to work together on subsequent tasks” (Hackman & Oldman, 1980;167-168).

Pounder (1999) maakt onderscheid tussen drie onderwijsteams of werkgroepen binnen het onderwijs:

- management teams: bestaan voor een groot deel uit de managementlaag van de school of scholengemeenschap. Zij stellen regels op over onderwijsroosters, onderwijsuren en het aanwenden van (nieuwe) onderwijsgebouwen.
- Special services teams: de primaire taak van dit onderwijsteam is het overzien en regelen van de ontwikkeling, plaatsing en scholingsplannen van uitzonderlijke studenten. Deze teams kunnen bestaan uit leraren gespecialiseerd in speciaal onderwijs, school psycholoog en een maatschappelijk werker.
- interdisciplinaire onderwijsteams: kennen als primaire taken het ontwikkelen en implementeren van een interdisciplinair curriculum dat aansluit op de ontwikkelingsfase van de leerling, strategieën formuleren om het gedrag van leerlingen op een positieve manier te beïnvloeden en zorgen voor een gecoördineerde communicatie met de ouders van de kinderen (Pounder, 1999). Het grootste gedeelte van de onderwijsteams binnen het Nederlandse secundaire onderwijs zijn interdisciplinaire onderwijsteams (Crow & Pounder, 2005).

2.2 Persoonlijkheidsmix in teams

Over de (optimale) mix van persoonlijkheidskenmerken van teamleden binnen een team zijn verschillende, maar wel beperkte theorieën gevormd. Een reden voor de beperkte mate van ontwikkeling over de persoonlijkheidsmix binnen een team is dat het voor veel wetenschappers speculatief en contextafhankelijk is wat nu de optimale

mix is om de effectiviteit van een team te vergroten (Molleman, 2001). Binnen de bestaande literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen objectieve teamkenmerken - bijvoorbeeld groepsgrootte en leeftijd van het team - en subjectieve teamkenmerken - bijvoorbeeld cohesie en wederzijds vertrouwen - om de kwaliteit van teamwerk binnen een team te bepalen (Molleman, 2001). Daarnaast zijn de kwalificaties van individuele teamleden van belang voor het functioneren van een team en de mogelijkheden van de teamleden om een bijdrage te leveren aan de teamtaak. Echter hangt het optimale niveau en de optimale verdeling van kwalificaties -binnen een team sterk af van de teamtaak en de context waarin het team zich bevindt (Molleman, 2001). Er wordt hierdoor vaak gekozen voor een meer universalistische benadering waarin de persoonlijkheidsmix van teamleden binnen een team geanalyseerd worden. Een van de bekendste en meest toegepaste theorie om de persoonlijkheidsmix van team te onderzoeken, is de 'Five-Factor Model' of de zogenoemde 'Big-Five' (Peeters et al., 2006).

2.3 Big Five

De Big Five beschrijft de persoonlijkheidskenmerken van teamleden binnen een team. Dit model is ontstaan binnen de psychologie, maar naar verloop van tijd ook sterk geïntegreerd in de literatuur van de bestuurskunde en human resource management. Binnen deze studies wordt dit model erkend als een noodzakelijk en voldoende om de structuur van de persoonlijkheid te beschrijven binnen teams in vrijwel elke context (Mount et al., 2011; Molleman, 2001). De Big Five wordt toegepast op werksituaties op het werken in teams en specifiek onderzocht in de relatie tot kenmerken van teamtaken, teamwerken en teamprestaties (Molleman, 2001; Barrick et al., 1998). Op individueel niveau van de werknemer worden door dit model significante relaties gevonden tussen de persoonskenmerken, het werkgedrag en de team(werk)prestaties. Binnen het model worden de volgende vijf persoonlijkheidskenmerken onderscheiden: extraversie, mildheid, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit en openstaan voor nieuwe ervaringen (Molleman, 2001).

Extraversie

Extravert verwijst naar assertief, open, sterk communicatief en gericht zijn op de sociale interacties binnen het team. Vijf belangrijke kenmerken van extraversie zijn sterk, sociaal, spraakzaam, assertief en dominant (Aronson et al., 2006) Volgens de

Big Five is dit persoonlijkheidskenmerk met name relevant wanneer teamleden sterk van elkaar afhankelijk zijn en veel onderling moeten afstemmen (Molleman, 2001). Extraverte teamleden zijn sneller geneigd te communiceren en hun ideeën kenbaar te maken. Een gevolg hiervan kan zijn dat de leden binnen het team sneller zullen leren en progressie maken bij de teamtaken als er meer extraverte leden aanwezig zijn (Molleman, 2001). Het innovatieve vermogen van het team zal dus worden vergroot. Extraverte teamleden hebben vaak meer macht binnen het team. Een ongelijke relatie aan macht binnen een team kan nadelig zijn, maar een kleine spreiding in het team wat betreft extraversie geeft vaak een betere vorm van teamwerk en teamprestaties en heeft over het algemeen een positieve invloed op teamleden (Molleman, 2001). Hetgeen leidt tot de volgende hypothese:

H1: Indien er meer extraverte mensen aanwezig zijn in het team, functioneren teams beter.

Mildheid

Onder mildheid valt vriendelijkheid, empathisch vermogen, behulpzaamheid, een coöperatieve houding (samenwerking) en vertrouwen hebben in anderen. Mensen die volgens het Big Five model hier laag op scoren zijn egoïstisch en gericht op eigenbelang (Molleman, 2001). Mildheid impliceert het uit de weg gaan van conflicten, wat uiteindelijk de groepscohesie bevordert (Molleman, 2001). De gemiddelde score op mildheid in een team hangt positief samen met teamwerk en teamprestatie. Volgens Barrick et al. (1998) kan een zelfzuchtig persoon binnen een team ervoor zorgen dat de samenwerking in een team ondergraven wordt. Dit is vooral relevant binnen een team waar een nauwe samenwerking en een hoge taakinterdependentie aan de orde is, maar de mildheid van individuele teamleden blijkt binnen elk soort team een significante invloed te hebben op teamwerk en teamprestaties (Molleman, 2001). Hierbij wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H2: Indien er meer mensen aanwezig zijn in het team met de dimensie 'mildheid', functioneren teams beter.

Consciëntieus

Consciëntieus omvat aspecten zoals betrouwbaar, volhardend, prestatiegericht, verantwoordelijkheid en gebonden voelen aan afspraken. Het verschil tussen consciëntieus en de eerste twee kenmerken van de Big Five, is dat dit kenmerk niet gericht is op de interpersoonlijke relaties in een team. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de aanwezigheid van een of enkele niet consciëntieuze teamleden een negatieve invloed kan hebben op teamwerk (Barrick et al, 1998; Molleman, 2001). Als een teamlid meelift op de inzet van andere teamleden, zal dit resulteren in conflicten, stress, demotivatie en ontevredenheid van de andere teamleden. Dit effect wordt versterkt als teamleden sterk afhankelijk zijn van elkaar in hun teamtaken (Molleman, 2001). De aanwezigheid van consciëntieuze teamleden heeft een positieve invloed op teamwerk en teamprestaties (Barrick et al, 1998). Dit effect wordt volgens Molleman (2001) versterkt als een gemiddeld aantal teamleden van een team (of meer) consciëntieuze kenmerken bezit. Als alle leden een hoog niveau van dit kenmerk bezitten, zullen zij een positieve bijdrage leveren aan teamwerk en teamprestaties. Het zal de samenwerking bevorderen en creëert een omgeving waarin teamleden van elkaar willen leren, wat uiteindelijk resulteert in een meer tevreden team (Molleman et al., 2004). Dit leidt tot de volgende hypothese:

H3: Indien er meer mensen aanwezig zijn in het team met de dimensie 'consciëntieusheid', functioneren teams beter.

Emotionele stabiliteit

Onder emotionele stabiliteit vallen de eigenschappen als evenwichtig en het hebben van zelfvertrouwen. Emotionele instabiliteit verwijst daarentegen naar kenmerken als angstig, neurotisch en labiel (Molleman, 2001). Emotionele stabiliteit is in elke situatie gewenst, maar met name in teams waar veel onzekerheid heerst over het hoe en wat van een teamtaak (Molleman, 2001). Instabiele mensen voelen zich ongemakkelijk en onveilig in een situatie die onduidelijk en ook onvoorspelbaar is. Personen met emotionele stabiliteit zullen onzekerheid in werk niet als een bedreiging, maar eerder als een uitdaging zien (Molleman, 2001). Uit onderzoeken blijkt dat emotionele instabiliteit een negatieve invloed heeft op het samenwerkingsgedrag van teamleden en dat de aanwezigheid van een neurotisch of labiel teamlid zoveel aandacht vraagt dat het gehele team eronder kan lijden (Molleman, 2001). Een hoog niveau aan

emotionele stabiliteit is gunstig voor het gehele team en kan de teamband, het teamwerk en de teamprestaties sterk verbeteren. Hetgeen leidt tot de volgende hypothese:

H4: Indien er meer emotioneel stabiele mensen aanwezig zijn in het team, functioneren teams beter.

Openstaan voor nieuwe ervaringen

Openstaan voor nieuwe ervaringen verwijst onder andere naar creatief, fantasierijk, origineel, leergierig en onafhankelijk denkend (Molleman, 2001; Aronson et al., 2006). Verondersteld wordt dat personen die op dit kenmerk hoog scoren werk met een hoge herhalingsgraad niet uitdagend vinden en gedemotiveerd raken (Molleman, 2001). Binnen een team met een hoge spreiding met betrekking tot dit kenmerk kan problematisch zijn. Sommige teamleden zullen uitsluitend op zeker willen spelen, terwijl andere leden de onzekerheid - en dus nieuwe uitdagingen - opzoeken. Ook deze spreiding zal uiteindelijk leiden tot conflicten binnen een team. Dit kenmerk wordt door sommige auteurs ook wel aangeduid met de term 'autonomie' (De Dreu & Van Vianen, 2001) waarbij de betekenis 'beslist graag zelf' wordt bedoeld. Binnen de bestaande literatuur wordt gesteld dat 'openstaan voor nieuwe ervaringen' een positieve invloed heeft op het individuele leerproces van teamleden (Molleman et al., 2004) en hoe meer teamleden een creatieve mindset hebben of openstaan voor nieuwe ervaringen, hoe meer kennis en creatieve ideeën er binnen het team gedeeld worden. Dit zal leiden tot een atmosfeer waarin de teamleden communicatief meer open staan voor elkaar en algehele niveau van tevredenheid binnen het team zal hoger zijn (Kickul & Neuman, 2000). Hetgeen leidt tot de volgende hypothese:

H5: Indien er binnen het team meer mensen openstaan voor nieuwe ervaringen, functioneren teams beter.

Homogeniteit of heterogeniteit

De vijf dimensies bestaan uit enkele sub-dimensies of sub-kenmerken. Er zijn verschillende theorieën die heterogeniteit en homogeniteit binnen een team beschrijven. Van den Broeck & Verbrigghe (2011) stellen dat een heterogeen team

leidt tot meer coördinatieproblemen. Dit komt doordat de teamleden van heterogene teams over meer volwassenheid moeten beschikken om de diversiteit in werkbare plannen te vertalen. Mensen voelen zich daarom meer aangetrokken tot homogene teams, omdat we van gelijken houden en gemakkelijker kunnen werken in een situatie met mensen die grotendeels dezelfde mening en denkwijze erop nahouden (Van den Broeck & Verbrigghe, 2011; Neuman et al., 1999). Volgens Molleman hebben individuen behoefte aan zelf-evaluatie en wanneer uit een vergelijking met teamgenoten blijkt dat deze er eenzelfde opvatting op nahouden, zal dit onzekerheid en conflicten reduceren en het vertrouwen in elkaar en de cohesie vergroten (Molleman, 2001). Delarue (2009) ondersteunt deze theorie en stelt tevens dat een homogeen samengesteld team wenselijk is, omdat deze over het algemeen gewoonweg beter presteren dan heterogene teams. Delarue (2009) stelt dat dit komt om twee redenen. In eerste instantie zou er een positief verband zijn tussen teamcohesie en de mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief worden uitgevoerd. Ten tweede is het minder waarschijnlijk dat in homogene teams conflicten zullen ontstaan dan in heterogene teams, omdat in het laatstgenoemde team meer andersdenkende individuen zitten die het productie- of werkproces kunnen verstoren (Delarue, 2009). Volgens Delarue (2009) heeft de mate van homogeniteit binnen een team slechts een klein effect op het daadwerkelijk teamwerken, maar is deze wel aanwezig. Het zou echter een groter effect hebben op de algehele sociale cohesie binnen een team (Delarue, 2009). Volgens de theorie van Molleman (2001) komt naar voren dat teams beter functioneren als het merendeel van de teamleden hoog scoren op alle vijf dimensies. Dit betekent dus dat het merendeel van de teamleden hoog scoort op extraversie, mildheid, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit en openstaan voor nieuwe ervaringen (Molleman, 2001). Het merendeel wordt vaak aangeduid met de helft plus één. Echter is er een verschil tussen het theoretische criterium en de uitkomst van de resultaten. In de operationalisering zal verder worden ingegaan op de manier waarop binnen dit onderzoek deze hypothese wordt getoetst.

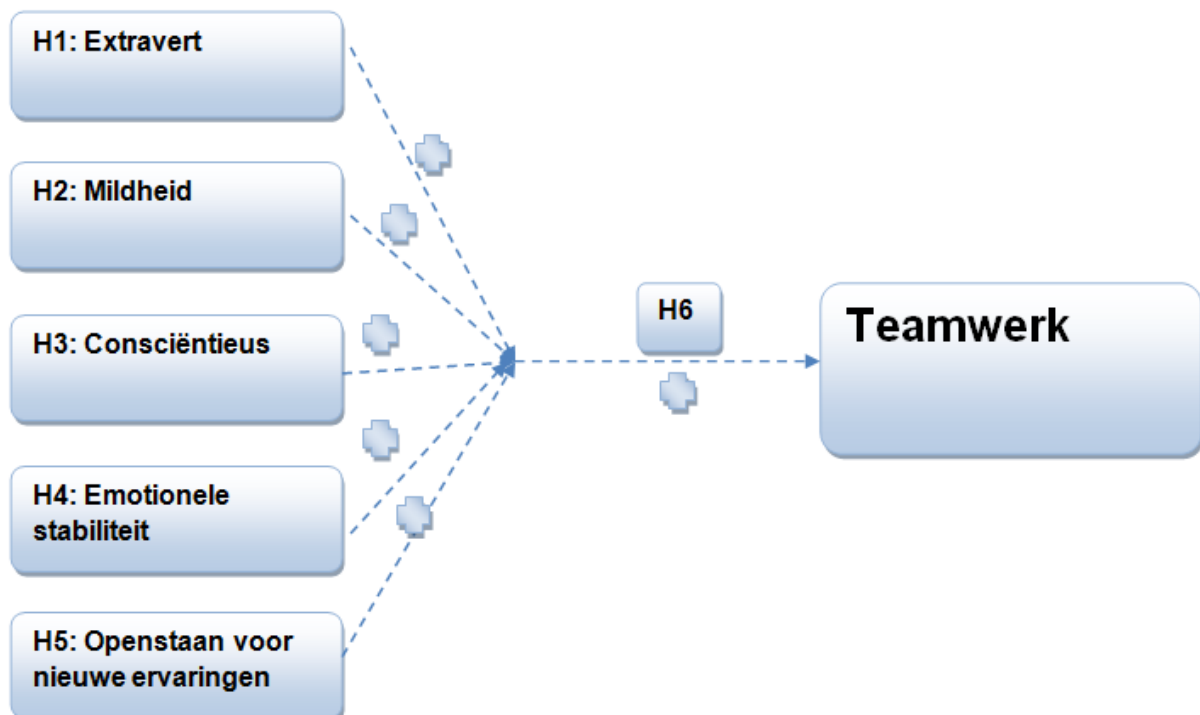
De sub-dimensies en dimensies zijn echter -deels- aangeboren en hierdoor voor een individu moeilijk te veranderen. Het belangrijkste voor een team is echter dat de teamleden bij elkaar passen. Dit betekent dat een team van uitersten, of een heterogene groep, waarschijnlijk minder goed zal functioneren dan een homogene groep (Molleman, 2001). Een homogene samenstelling wat betreft de

persoonlijkheidsdimensies van teamleden binnen een team is hierdoor wenselijk (Molleman, 2001).

H6: Indien het merendeel van de teamleden binnen het team hoog scoort op de vijf dimensies zal het team beter functioneren.

2.4 Conceptueel model

Onderstaand conceptueel model geeft antwoord op de vraag welke invloed individuele persoonlijkheidsdimensies van teamleden heeft op teamwerk binnen het secundair onderwijs. Hierbij wordt de theorie omtrent de Big Five als uitgangspunt genomen voor het onderzoek en het conceptueel model. De afhankelijke variabele van dit onderzoek is 'teamwerk' en wordt beïnvloed door de volgende vijf onafhankelijke variabelen: Extraversie, mildheid, consciëntieus, emotionele stabiliteit en openstaan voor nieuwe ervaringen. Elke onafhankelijke variabele heeft een positieve invloed op het teamwerken. Tevens wordt H6 (Hypothese 6) ook in dit model meegenomen. Hierbij wordt uitgegaan dat als het merendeel van de teamleden hoog scoort op alle dimensies, dit een positieve invloed heeft op teamwerken.



Figuur 1: Conceptueel model

Hoofdstuk 3: Methoden en operationalisering

In dit hoofdstuk worden de methodologie en operationalisering van het onderzoek uiteengezet. De onderzoeksstrategie staat hierin centraal, waarin verder wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden, dataverzameling en de data-analyse. In paragraaf 3.5 komen de kwalitatieve en kwantitatieve operationalisering aan bod. Uiteraard wordt er in dit hoofdstuk ook aandacht besteed aan de selectie van de respondenten en hoe de hypothesen getoetst worden in het kwantitatieve hoofdstuk.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek valt onder een mixed methods onderzoek en is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Door te onderzoeken welke invloed de persoonlijkheidskenmerken van teamleden hebben op het teamwerk binnen het secundair onderwijs, kunnen enkele verbeterpunten en aanbevelingen worden geformuleerd voor de samenstelling van de onderwijsteams. De persoonlijkheidskenmerken worden verzameld aan de hand van een vragenlijst, waarin de kenmerken van de Big Five zijn geoperationaliseerd, beantwoord en nadien geanalyseerd. Er wordt tevens gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode, aan de hand van een semi-gestructureerde interviews. Voor dit onderzoek zijn gedetailleerde antwoorden van belang. Deze kunnen de kwantitatieve data valideren, maar ook zorgen voor een enkele interessante aanbevelingen voor het Walburg College. Voor dit onderzoek zijn gedetailleerde antwoorden van de interviews wenselijk, omdat bij kwantitatieve data moeilijk in kan worden gegaan op de complexiteit en onderbouwing van argumenten (Verschuren & Doorwaard, 2007). Hetgeen tevens kan leiden tot inspiratie en formuleren van de aanbevelingen voor dit onderzoek.

3.1.2 Casestudy

De casestudy is een vorm van onderzoek waarbij een klein aantal onderzoekseenheden wordt bestudeerd. Het doel hiervan is om een dieper inzicht te verkrijgen in een verschijnsel, gebeurtenis in de praktijk of een proces (Van den Heuvel, 2009). Een casestudy tracht vaak een diepgaand en gedetailleerd beeld van de werkelijkheid te vormen. Door middel van interviews kan achterhaald worden hoe teamleden de samenwerking binnen het onderwijsteam ervaren en waar volgens hen de eventuele verbeterpunten zitten. Door zelf data te verzamelen probeert de

onderzoeker onderdeel te worden van het werkveld en zo tot een concrete analyse (met passende aanbevelingen) te komen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Een casestudy is vaak kwalitatief van aard, maar kan ook goed gecombineerd worden met kwantitatief onderzoek (Van den Heuvel, 2009). Om deze reden heb ik gekozen voor een casestudy binnen dit onderzoek. Dit is uiteraard een toetsend onderzoek, aangezien wordt nagegaan of de hypothesen en theorie die in hoofdstuk twee aan bod kwamen, juist zijn.

3.2 Methoden

De gegevens voor dit onderzoek worden verzameld door middel van enquêtes en semi-gestructureerde interviews met teamleden van verschillende onderwijsteams. De enquêtes fungeren als leidraad voor dit onderzoek en de semi-gestructureerde interviews zijn van groot belang voor de diepere argumenten en opvattingen van teamleden. Teamleden van de onderwijsteam zijn dan ook de belangrijkste onderzoekseenheden van dit onderzoek. Voor dit onderzoek worden ook enkele documenten van het OZHW bestudeerd. Deze documentanalyse is van belang voor de enkele contextuele onderzoeksgegevens en aanvullende data voor het onderzoek.

3.3 Kwantitatief onderzoek

Om de hoofdvraag deels te beantwoorden wordt een enquête opgesteld waarin de vijf persoonlijkheidskenmerken van de Big Five geoperationaliseerd zijn en verdeeld worden in verschillende onderdelen (bijlage 1). Deze enquête wordt uitgezet onder de teamleden van onderwijsteams variërend van onder- en bovenbouw vmbo, havo en vwo.

3.4 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek is er om de kwantitatieve onderzoeksresultaten te valideren. Hierdoor is een aantal onderzoeksvragen opgesteld. De interviewvragen worden afgenomen onder drie respondenten per onderwijsteam. In totaal zijn er drie onderwijsteams, dus er worden negen interviews gehouden. In eerste instantie was het de bedoeling om vier respondenten per onderwijsteam te interviewen, maar na zes interviews kon ik geen nieuwe informatie meer ontdekken bij de beantwoording. Deze saturatie heeft ertoe geleid dat mijn steekproef is uitgekomen op negen personen. Vraag 11 is opgenomen in deze vragenlijst om inspiratie op te doen voor de aanbevelingen voor dit onderzoek die in hoofdstuk 7 worden gepresenteerd.

3.5 Operationalisering

De meeste constructen die gebruikt worden voor dit onderzoek zijn abstract en complex en kunnen niet direct waargenomen worden. Hierdoor is het van belang om de begrippen concreet te maken. Hiervoor is operationalisering noodzakelijk. Operationalisering zijn de stappen die nodig zijn om een theoretisch concept meetbaar te maken zodat het empirisch vastgesteld kan worden (Braster, 2000). Binnen dit onderzoek is teamwerk de afhankelijke variabele en zijn de vijf dimensies van de persoonlijkheidsmix de onafhankelijke variabelen. In hoofdstuk 2 zijn de deelaspecten van de Big Five gekozen om het concept 'persoonlijkheidsmix' te meten. De vijf deelaspecten moeten echter nog uitingsvormen of indicatoren krijgen om de onafhankelijke variabelen meetbaar te maken.

In hoofdstuk 2 zijn de hypothesen opgesteld aan de hand van de vijf onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele 'teamwerk'. Deze afhankelijke variabele is in de praktijk lastig te meten. 'Ervaren teamwerk door teamleden' zal de eerste stap zijn in de operationalisering. De afhankelijke variabele zal aan de hand van Kuipers & Groeneveld (2014) verder geoperationaliseerd worden. Onder teamwerk vallen zowel doelgerichte als taakgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014). Ik zal me voor dit onderzoek vooral richten op doelgerichte samenwerking. Doelgerichte samenwerking gaat over de mate waarin teamleden van elkaar afhankelijk zijn en gezamenlijk bijdragen om de teamdoelen te behalen. Er wordt op deze manier een eenheid gevormd (Kuipers & Groeneveld, 2014). Een belangrijke schaal om doelgerichte samenwerking te meten is de mate van sociale cohesie binnen een team. Daarom wordt vanaf nu teamwerk besproken als sociale cohesie binnen het team. De term teamwerk wordt gebruik in de vraagstelling, daarom komt deze ook terug in de concepten van de vragenlijst in het kwalitatieve en kwantitatieve gedeelte. Echter zal in de beschrijving voornamelijk gesproken worden over sociale cohesie. Onderstaande indicatoren en vragen zijn gebaseerd op de vragenlijst van (Carless & De Paola, 2000) en de vragenlijst die gebruikt is binnen het onderzoek Rotterdamse wijkteams (2015) en is tevens gebaseerd op de vragenlijst van Kuipers & Groeneveld. In tabel 1 worden deze stellingen omgezet tot indicatoren om sociale cohesie te operationaliseren.

Teamwerk binnen team

Variabele	Definitie	Indicatoren	meetniveau
Teamwerk binnen team.	Mate waarin teamleden een gezamenlijke bijdrage leveren aan teamdoelen en er een eenheid wordt gevormd.	<ol style="list-style-type: none"> als één team werken om doelen te bereiken. als team verantwoordelijkheid nemen bij tegenslagen of slechte prestaties. Binnen het team elkaar helpen om taken uit te voeren. Goed overweg kunnen met elkaar binnen het team. Elkaar kunnen vertrouwen binnen het team. teamleden als vrienden beschouwen. 	Helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens

Tabel 1: Operationalisering teamwerk binnen team.

Tabel 2 toont de operationalisering van de vijf dimensies die bij de persoonlijkheidsmix van de Big Five horen. De definitie en indicatoren van de dimensie zijn gebaseerd op de stellingen die zijn overgenomen van de Big Five personality test via International Personality Item Pool online. Net als bij de afhankelijke variabele worden de onafhankelijke variabelen gemeten aan de hand van een 5 punts-Likertschaal en zijn de indicatoren omgezet in een enkelvoudig item. De indicator wordt hierdoor door 1 item (afkomstig uit de vragenlijst) gemeten.

Persoonlijkheidsmix Big Five

Variabele	definitie	Indicatoren	meetniveau
Extraversie	“De mate waarin een persoon behoefte heeft een sociaal contact”.	<ol style="list-style-type: none"> spraakzaam zijn. makkelijk gevoelens uiten. kritiek uiten op anderen. graag aandacht krijgen. geen moeite hebben voor grote groep te spreken. 	Helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens
Mildheid	“De mate waarin een persoon het belang van	<ol style="list-style-type: none"> terughoudend zijn. behulpzaam en 	

	een ander boven zijn eigen belang stel”.	<p>onzelfzuchtig zijn.</p> <p>3. vertrouwen hebben in een ander.</p> <p>4. graag samenwerken.</p> <p>5. conflicten vermijden.</p>	<p>Helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens</p>
Consciëntieusheid	“de mate waarin een persoon georganiseerd en doelgericht te werk gaat”.	<p>1. betrouwbaar zijn.</p> <p>2. verantwoordelijkheid nemen.</p> <p>3. afspraken nakomen.</p> <p>4. prestatiegericht zijn.</p> <p>5. voorbereid zijn.</p>	<p>Helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens</p>
Emotionele stabiliteit	“de mate waarin iemand evenwichtig en emotioneel stabiel is”.	<p>1. veel zelfvertrouwen hebben.</p> <p>2. evenwichtig zijn.</p> <p>3. zelden geïrriteerd zijn.</p> <p>4. zelden depressieve gevoelens.</p> <p>5. genieten van het leven.</p>	<p>Helemaal oneens – Helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens</p>
Openstaan voor nieuwe ervaringen.	“de mate waarin iemand openstaat voor nieuwe ervaringen”.	<p>1. levendige fantasie hebben.</p> <p>2. leergierig zijn.</p> <p>3. altijd nieuwe ideeën hebben.</p> <p>4. van uitdagingen houden.</p> <p>5. graag nieuwe ervaringen opdoen.</p>	<p>Helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens</p>

Tabel 2: operationalisering persoonlijkheidsmix ‘Big Five’.

De operationalisering van de zesde hypothese is meer complex. Het merendeel van de teamleden binnen een onderwijsteam moet hoog scoren op alle vijf de persoonlijkheidsdimensies, wil dit team een homogeen team zijn. Voor deze hypothese zal ik echter tevens met het gemiddelde gaan werken en kijken of het merendeel van het team (de helft plus één) hoog scoort op alle dimensies.

Voor het kwalitatieve onderzoek worden aan de hand van het theoretisch overzicht enkele indicatoren opgesteld die sociale cohesie in het secundair onderwijs, de persoonlijkheidsmix van de teams en de sociale cohesie binnen het team kunnen bevragen. Om meer diepgang en details te verkrijgen in de interviews wordt gekozen voor het stellen van een aantal open vragen. Dit betekent dat er achteraf gecodeerd wordt als de interviews reeds gehouden zijn (tabel 3). Bij de codering wordt gebruik

gemaakt van een 3-puntsschaal (wel, deels, niet), omdat een 5-puntsschaal hierbij lastig toe te passen is. Bijlage 2 toont de vragen zoals deze voorafgaand aan het interview zijn opgesteld. Tijdens het interview zijn er vragen toegevoegd of aangepast. De gestelde vragen tijdens het interview worden getoond in tabel 3. Om de vragen gemakkelijker te tonen voor de lezer, zijn alle vragen los van elkaar behandeld in deze tabel. De codering is pas na de interviewvragen toegevoegd. De eerste vier vragen hebben betrekking op de sociale cohesie van het onderwijsteam. Sociale cohesie is dan ook gemeten door te vragen naar het teamwerk van de teamleden. Vraag vijf tot en met tien hebben betrekking op de persoonlijkheidsdimensies en zijn dan gebaseerd op de theorie omtrent de persoonlijkheidsdimensies van de Big Five. De topics van de dimensies zijn gebruikt voor de vragen. Vraag elf (bijlage 2) is toegevoegd aan de interviewvragen om eventuele aanbevelingen te formuleren voor dit onderzoek. Vragen die cursief staan, werden ter aanvulling van de vragen in de interviews gesteld.

OPERATIONALISATIE INTERVIEW

Concept	Vragen	Code
Demografie	<ul style="list-style-type: none"> - Geslacht - In welk onderwijsteam werkt u? 	<p>0 = man, 1 = vrouw</p> <p>0 = team 1, 1 = team 2, 2 = team 3</p>
Teamwerk	<ul style="list-style-type: none"> -Kunt u iets vertellen over uw onderwijsteam? -Vindt u uw onderwijsteam echt een team? waarom wel / waarom niet? -Heeft u het idee dat er een gedeelde identiteit is? -Heeft u het idee dat er een gemeenschappelijk doel heerst binnen uw team? -Hoe ervaart u het teamwerk of de sociale cohesie binnen uw team? 	<p>Geen code, open vraag.</p> <p>0= wel een team, 1 = een beetje een team, 2 = geen team</p> <p>0 = gedeelde identiteit is aanwezig, 1 = gedeelde identiteit is deels aanwezig, 2 = gedeelde identiteit is niet aanwezig.</p> <p>0 =gemeenschappelijk doel aanwezig, 1 = gemeenschappelijk doel deels aanwezig, 2 = gemeenschappelijk doel niet aanwezig.</p> <p>0 = sociale cohesie is goed, 1 = sociale cohesie kan beter, 2 = sociale cohesie is afwezig.</p>
Extraversie	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe is de samenwerking binnen het team? Kunt u hier iets over vertellen? - Hoe is de communicatie binnen het team? Kunt u hier iets over vertellen? -Kunt u elkaar vertrouwen binnen het team? -Voelt u zich op het gemak bij uw collega's en tijdens overleggen? 	<p>0= samenwerking is goed, 1 = samenwerking kan beter, 2 = samenwerking is slecht</p> <p>0= communicatie is goed, 1 = communicatie kan beter, 2 = communicatie is slecht</p> <p>0 =wij kunnen elkaar vertrouwen, 1 = wij kunnen elkaar deels vertrouwen, 2 = wij kunnen elkaar niet vertrouwen</p> <p>0 = op het gemak voelen, 1 = deels op het gemak voelen, 2 = niet op het gemak voelen</p>
Mildheid	<ul style="list-style-type: none"> -Heeft u het idee dat uw teamleden behulpzaam zijn? -Kunt u kritisch zijn op uw collega's zonder dat hierover een conflict ontstaat? 	<p>0 = behulpzaamheid van teamleden is goed, 1= behulpzaamheid van teamleden kan beter, 2 = behulpzaamheid van teamleden is slecht</p> <p>0 = ik kan kritisch zijn, 1 = ik kan deels kritisch zijn, 2 = ik kan niet kritisch zijn</p>
Consciëntieusheid	<ul style="list-style-type: none"> - Nemen teamleden hun verantwoordelijkheid binnen het team? 	<p>0 = verantwoordelijkheid wordt genomen, 1 = verantwoordelijkheid wordt deels genomen,</p>

	- <i>worden afspraken nagekomen binnen het team?</i>	2=verantwoordelijkheid wordt niet genomen. 0 = afspraken worden nagekomen, 1 = afspraken worden soms nagekomen, 2= afspraken worden niet nagekomen
Emotionele stabiliteit	- Hoe zou u de emotionele stabiliteit van uw collega's in het team beschrijven? - <i>Heeft u het idee dat uw collega's positief in het leven staan?</i> - <i>Heeft u het idee dat uw collega's zo nu en dan depressieve gevoelens hebben?</i>	0 = stabiliteit is goed, 1 = stabiliteit is deels goed, 2 = stabiliteit is niet goed 0= positief in het leven, 1 = deels positief in het leven, 2 = niet positief in het leven 0 = geen depressieve gevoelens, 1 = soms depressieve gevoelens, 2 = vaak depressieve gevoelens
Openstaan voor nieuwe ervaringen	- <i>Staan de mensen in uw team open voor nieuwe ervaringen?</i>	0 = staan open voor nieuwe ervaringen, 1 =staan deels open voor nieuwe ervaringen, 2= staan niet open voor nieuwe ervaringen

Tabel 3: interviewvragen en codeerschema

Hoofdstuk 4: Casus Walburg College Zwijndrecht

In hoofdstuk 1 is de Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden al deels geïntroduceerd. Binnen deze paragraaf zal de stichting verder toegelicht worden.

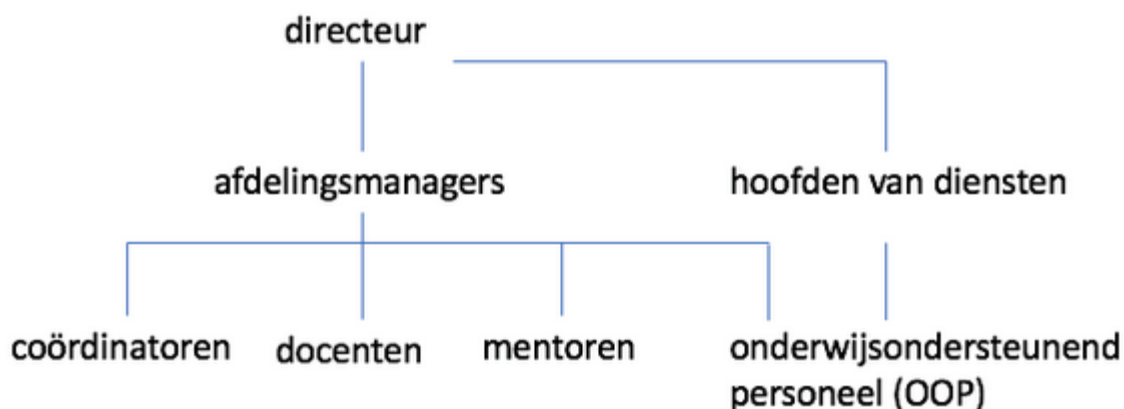
De onderwijsgroep voor openbaar onderwijs bestaat uit 14 basisscholen en 7 scholen voor het voortgezet onderwijs in de gemeenten Ridderkerk, Zwijndrecht, Barendrecht en Krimpenerwaard. OZHW gelooft dat onderwijsinnovatie een onderdeel is van haar kwaliteitsverbetering en vindt de niet-traditionele onderwijsvormen – waarbij docenten verbindingen met de buitenwereld om hun onderwijs daaraan te verbinden – belangrijk. Dit onderzoek richt zich op het Walburg College, een middelbare school in Zwijndrecht.

Het Walburg College

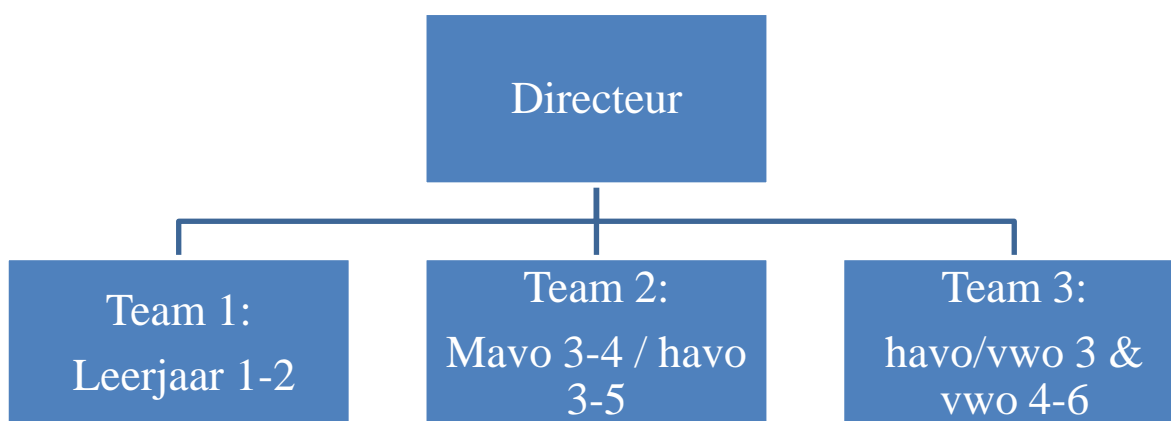
De organisatiecultuur van het Walburg College is gebaseerd op kleinschaligheid voor leerlingen en ouders. Een open cultuur, korte lijnen en betrokkenheid zijn hier de sleutelwoorden. Het Walburg College kent een onderwijsaanbod voor gymnasium, atheneum, havo en mavo. Daarnaast biedt het Walburg College ook nog enkele varianten aan op het ‘normaal’ onderwijs. Het Tweeklassig Onderwijs, Technasium (bèta-variant van havo en vwo), Masterclass (voor leerlingen met een IQ hoger dan 130) en Jonge Mavo Ondernemers (mavo leerlingen runnen hun eigen bedrijf) zijn hier voorbeelden van (Schoolgids 2016-2017). Er bestaat een afdelingskamer voor de onderbouwleerlingen en een kamer voor de bovenbouwleerlingen waar mentoren een werkplek hebben.

Teams en teamleiders

Het Walburg College kent een unitdirecteur met daaronder een drietal teamleiders. In totaal zijn er 82 docenten werkzaam binnen deze school. De docenten zijn verdeeld onder de teams leerjaar 1-2, mavo 3-4/ havo3-5 en havo/vwo 3 & vwo 4-6. Sommige docenten zijn tevens mentor van een klas of coördinator van bepaalde vakken / groepen. Figuur 2 toont de huidige schoolleiding. Figuur 3 toont een organogram dat specifiek kijkt naar de huidige onderwijsteams.



Figuur 2: Organogram schoolleiding (bron:www.walburgcollege.nl)



Figuur 3: Organogram onderwijsteams Walburg College 2017.

De huidige onderwijsteams zullen echter vanaf september 2017 veranderen. De huidige teamleider van team 3 gaat dit jaar met pensioen en wordt vervangen door een nieuwe teamleider. Daarnaast is de verwachting dat door een groeiend aantal aanmeldingen aan leerlingen voor havo-onderwijs, de huidige teams niet meer goed zullen functioneren. Om aan de vraag te voldoen zal een vierde onderwijsteam vanaf schooljaar 2017-2018 zijn intrede doen.

Sociale cohesie

De huidige onderwijsteams kennen nog geen duidelijke bijeenkomsten om de gang van zaken binnen het team te bespreken. De teamleider – in overleg met de unitdirecteur – bepaalt de afspraken en ontwikkelingen die binnen het team van kracht zijn. De teamleden binnen het onderwijsteam zullen elkaar hierdoor sporadisch en informeel in de onderwijskamers ontmoeten. Mede door de toekomstige verandering in aantal teams – en hierdoor ook een verandering in formatie van teams - rijst de vraag wat voor het Walburg College de beste samenstelling van teamleden is voor de onderwijsteams. Uiteraard staat de kwaliteit van het onderwijs hierbij voorop, maar moet de sociale cohesie binnen de teams ook verbeteren. De Big Five test en de interviews moeten hieraan een goede bijdrage leveren.

Hoofdstuk 5: Kwantitatieve resultaten

5.1 Onderzoekspopulatie

De enquête is online uitgezet via SurveyMonkey en verstuurd naar alle leerkrachten werkzaam op het Walburg College Zwijndrecht. In totaal zijn 83 respondenten benaderd waarvan 64 respondenten de enquête hebben ingevuld. Dit komt neer op een responspercentage van 77%. Team 1 bestaat uit 27 teamleden, team 2 uit 30 teamleden en team 3 uit 26 teamleden. De teamleiders van de teams zijn in de mailing niet meegenomen. De drie teams zijn vrij evenredig verdeeld in de responsresultaten (met 22, 20 en 22 respondenten voor team 1, 2 en 3), waarbij het grootste aantal respondenten werkzaam zijn binnen team 1 en team 3. Echter gekeken naar het aantal teamleden en het aantal respondenten, heeft team 2 de enquête het minst vaak ingevuld met 66,6% en team 3 het meest met 84,6%. Negentien medewerkers van het Walburg College hebben de enquête niet ingevuld. Er wordt bij de resultaten enkel rekening gehouden met het aantal respondenten als gesproken wordt over de frequentie van teamleden.

Team	Aantal teamleden	Aantal respondenten	Percentage respons per team
Team 1	27	22	81.4 %
Team 2	30	20	66.6 %
Team 3	26	22	84.6%
Totaal	83	64	

Tabel 4: Aantal respondenten per team

5.2 Betrouwbaarheid persoonlijkheidsdimensies

Om de betrouwbaarheid van de stellingen op de persoonlijkheidsdimensies te meten is binnen SPSS gebruik gemaakt van de Cronbach's Alpha reliability analyse. Tabel 4 laat zien dat dit gevolgen heeft gehad voor het aantal stellingen van de enquête die mee worden genomen in de analyse en uiteindelijke toetsing van de hypothesen. Ondanks dat de stellingen uit een reeds bestaande en getoetste enquête zijn gehaald, is de betrouwbaarheid van de stellingen van extraversie, mildheid en emotionele stabiliteit – zelfs na verwijderen van enkele stellingen – respectievelijk 0.649, 0.686 en 0.648 en kan hierbij als matig worden gezien. De stellingen van consciëntieusheid en openstaan voor nieuwe ervaringen correleren met respectievelijk 0.701 en 0.770 sterk. De maximale score per persoon per dimensie wordt berekend door de totaal score van een persoon te delen door het aantal items. Hierbij komt de score van een individu per dimensie altijd uit tussen de 1 en 5.

Dimensie	Stellingen	Cronbach's Alpha reliability	Maximale score Likert 5-puntschaal
Extraversie	Ik zie mezelf als iemand die... 1. geneigd is kritiek te hebben op anderen 2. graag aandacht krijgt 3. geen moeite heeft voor een grote groep mensen te spreken 4. spraakzaam is	Stellingen = 4 Reliability = 0.649	Per persoon = 5 Team 1 = 110 ¹ Team 2 = 100 Team 3 = 110
Mildheid	Ik zie mezelf als iemand die... 1. behulpzaam is 2. vertrouwen heeft in collega's 3. graag samenwerkt met anderen	Stellingen = 3 Reliability = 0.686	Per persoon = 5 Team 1 = 110 Team 2 = 100 Team 3 = 110
Consciëntieusheid	Ik zie mezelf als iemand die... 1. verantwoordelijkheid neemt 2. afspraken nakomt 3. prestatiegericht is 4. voorbereid zijn werkzaamheden doet	Stellingen = 4 Reliability = 0.701	Per persoon = 5 Team 1 = 110 Team 2 = 100 Team 3 = 110
Emotionele stabiliteit	Ik zie mezelf als iemand die... 1. zelfvertrouwen heeft 2. evenwichtig is 3. niet snel geïrriteerd raakt 4. zelden depressief is 5. van het leven geniet	Stellingen = 5 Reliability = 0.648	Per persoon = 5 Team 1 = 110 Team 2 = 100 Team 3 = 110
Openstaan voor nieuwe ervaringen	Ik zie mezelf als iemand die... 1. een levendige fantasie heeft 2. leergierig is 3. vol nieuwe ideeën zit 4. van uitdagingen houdt 5. graag ervaringen opdoet	Stellingen = 5 Reliability = 0.770	Per persoon = 5 Team 1 = 110 Team 2 = 100 Team 3 = 110
Totaal		Stellingen = 21	Per persoon = 5 Team 1 = 110 Team 2 = 100 Team 3 = 110

Tabel 5: betrouwbaarheid stellingen persoonlijkheidsdimensies

Voor 'teamwerk' is wederom gebruik gemaakt van de Cronbach's Alpha reliability analyse. Tabel 5 laat zien dat de zes stellingen een betrouwbaarheidsscore hebben van 0.778 en hierbij sterk met elkaar correleren.

¹ De maximale score per team wordt berekend door de maximale score per individu op een bepaalde dimensie te meten en deze dan te vermenigvuldigen met het aantal respondenten van het team.

Variabele	Stellingen	Cronbach's Alpha reliability	Maximale score Likert 5-puntschaal
Teamwerk	7. als één team werken om doelen te bereiken. 8. als team verantwoordelijkheid nemen bij tegenslagen of slechte prestaties. 9. Binnen het team elkaar helpen om taken uit te voeren. 10. Goed overweg kunnen met elkaar binnen het team. 11. Elkaar kunnen vertrouwen binnen het team. 12. teamleden als vrienden beschouwen.	Stellingen = 6 Reliability = 0.778	Per persoon = 5 Team 1 = 110 Team 2 = 100 Team 3 = 110

Tabel 6: betrouwbaarheid stellingen teamwerk

Om de hypothesen die opgesteld zijn in hoofdstuk 2 te toetsen, moet eerst geaggregeerd worden op teamniveau. Hierna moet de score van de dimensies berekend worden door de som van de daarbij behorende stellingen te nemen en uit deze steekproef de het gemiddelde te berekenen.

Bij het ophalen van de enquêteresultaten wordt direct duidelijk dat de respondenten vrij hoog hebben gescoord op alle dimensies en op het teamwerk. In enkele gevallen heeft een respondent een waardering van 1 of 2 gegeven voor een bepaalde stelling, maar over het algemeen zijn de stellingen van de Big Five en 'teamwerk' goed gewaardeerd door de teamleden.

Voor de eerste hypothese (*Indien er meer extraverte mensen aanwezig zijn in het team, functioneren teams beter*) betekent het voor de meting dat een groter aantal extraverte mensen in een team ervoor zorgt dat de kwaliteit van het teamwerk beter wordt ervaren door de teamleden. Bij de dimensie extravert kon een individu maximaal 20 punten behalen, delen door het aantal items dus een score van maximaal 5 op de Likert 5-puntsschaal. De scores van de individuele teamleden zijn

in SPSS bij elkaar opgeteld en als extra variabele aangemaakt. Per dimensie wordt berekend wat de gemiddelde score van alle respondenten en van de verschillende teams op de dimensie is.

Voor de dimensie 'extravert' werden de 4 stellingen / items bij elkaar opgeteld (en uiteindelijk weer gedeeld door het aantal stellingen). De gemiddelde score van de dimensie is berekend op 3.51. Elke respondent die op deze dimensie een score heeft behaald boven de 3.51 wordt volgens dit onderzoek beschouwd als een extravert persoon. Dit heeft geleid tot de volgende uitkomsten.

Gemiddelde score: 3.51

Team	Gemiddelde score per team	Aantal respondenten extravert	Percentage extravert
Team 1	3.40	13	59%
Team 2	3.53	14	70%
Team 3	3.50	14	64%

Tabel 7: resultaten dimensie extraversie

Bovenstaande tabel toont dat team 2 met een gemiddelde score van 3.53 en een percentage van 70% het hoogste scoort op deze dimensie en procentueel de meeste extraverte mensen in het team heeft. Echter hebben alle teams een score van boven de 50% (het merendeel van het team) behaald.

De bovenstaande methode is toegepast op de overige vier dimensies. Dit heeft geleid tot de volgende resultaten:

Gemiddelde score: 3.86

Team	Gemiddelde score per team	Aantal respondenten mild	Percentage mildheid
Team 1	3.83	16	73%
Team 2	3.87	11	55%
Team 3	3.92	15	68%

Tabel 8: resultaten dimensie mildheid

Gemiddelde score: 4.03

Team	Gemiddelde score per team	Aantal respondenten consciëntieus	Percentage consciëntieusheid
Team 1	3.92	7	32%
Team 2	4.10	7	35%
Team 3	3.90	9	41%

Tabel 9: resultaten dimensie consciëntieusheid

Gemiddelde score: 3.76

Team	Gemiddelde score per team	Aantal respondenten emotioneel stabiel	Percentage emotioneel stabiel
Team 1	3.72	13	59%
Team 2	3.91	11	55%
Team 3	3.67	10	45%

Tabel 10: resultaten dimensie emotionele stabiliteit

Gemiddelde score: 4.00

Team	Gemiddelde score per team	Aantal respondenten openstaan voor nieuwe ervaringen	Percentage openstaan voor nieuwe ervaringen
Team 1	3.89	9	41%
Team 2	4.07	14	70%
Team 3	4.02	14	64%

Tabel 11: resultaten dimensie openstaan voor nieuwe ervaringen

Uit bovenstaande tabellen komt naar voren dat team 1 procentueel de meeste milde teamleden heeft in het team met 73%, opgevolgd door team 3 (68%) en team 2 (55%). Team 3 heeft procentueel de meeste consciëntieuze teamleden in het team (41%), opgevolgd door team 2 (35%) en team 1 (32%). Er moet worden opgemerkt dat deze dimensie een vrij hoge gemiddelde score heeft van alle respondenten, maar dat er per team maar weinig leden zijn die het kenmerk consciëntieus hebben. Voor de dimensie 'emotionele stabiliteit' scoort team 1 procentueel het best (59%), opgevolgd door team 2 (55%) en team 1 (45%). Team 2 kent procentueel het hoogst aantal personen die openstaan voor nieuwe ervaringen (70%), opgevolgd door team 3 (64%) en team 1 (41%).

Gemiddelde score: 3.95

Team	Gemiddelde score per team	Aantal respondenten met hoge waardering teamwerk	Percentage waardering teamwerk hoog
Team 1	3.89	11	50%
Team 2	4.06	12	60%
Team 3	3.79	10	45%

Tabel 12: resultaten ervaren teamwerk

Er wordt tevens gekeken naar de afhankelijke variabele 'teamwerk'. Team 2 scoort hierop het best met 60%. Dit betekent dat team 2 het 'teamwerk' gemiddeld de beste waardering heeft gegeven. Team 1 scoort 50% en in team 3 heeft maar 45% van het aantal respondenten een bovengemiddelde waardering gegeven aan het 'teamwerk' binnen het team.

5.3 Toetsing en hypothesen

Voor dit onderzoek is gekeken of er een significantie is tussen de losse dimensies en de afhankelijke variabele 'teamwerk'. Om een toets op gemiddelden te doen is gekozen voor de ANOVA toets met een LSD en Bonferroni test. De ANOVA toets is gedaan om te bepalen of er een verschil zit in gemiddelden op de Big Five toets tussen de teams, deze is per dimensie uitgevoerd. Echter, kwam uit geen van deze toetsen naar voren dat er een significant verschil is tussen de teams. De variatie in de teams is dus significant gelijk in team 1, team 2 en team 3. De statistische toetsen worden getoond in bijlage 2.

Voor de afhankelijke variabele 'teamwerk' is echter wel een significant verschil gevonden. Vooral team 2 en team 3 verschillen hierin in gemiddelden significant van elkaar. Dit is niet gevonden tussen team 1 en team 3 of tussen team 1 en team 2. Team 2 scoort gemiddeld dus significant hoger op 'teamwerk' dan team 3. Voor de volledigheid van dit onderzoek heb ik echter alle teams met elkaar vergeleken op dit punt en meegenomen in de resultaten.

Op grond van bovenstaande moeten de eerste vijf hypothesen verworpen worden, aangezien er statistisch geen significantieniveau gevonden is in de dimensies tussen de teams. Volgens de ANOVA toets verschillen de gemiddelden op dimensies tussen teams niet significant van elkaar, maar de verschillen in gemiddelden tussen teams op het teamwerk wel. Het kan zo zijn dat er voor de respondenten een andere factor – dan de dimensies van de Big Five – belangrijk is waardoor zij het teamwerk hoger waarderen. Voor de volledigheid van dit onderzoek heb ik echter gekozen om de hypothesen te toetsen op de procentuele resultaten van teams op de dimensies en op het teamwerk. Dit betekent dus de hypothese wordt bevestigd als blijkt dat een team daadwerkelijk hoger scoort dan een ander team op een bepaalde dimensie en tevens het teamwerk het best heeft gewaardeerd. Hieruit volgt voor de eerste vijf hypothesen de volgende conclusie:

H1: Indien er meer extraverte mensen aanwezig zijn in het team, functioneren teams beter.

Op basis van de resultaten (tabel 7 en tabel 12) zien we dat team 2 procentueel het hoogste aantal extraverte teamleden heeft en waardeert het teamwerk daarnaast het beste. Op grond hiervan kan H1 bevestigd worden.

H2: Indien er meer mensen aanwezig zijn in het team met de dimensie mildheid, functioneren teams beter.

Team 1 kent met een percentage van 73% een zeer hoog aantal milde teamleden, echter heeft 50% van de respondenten een bovengemiddelde waardering gegeven aan de kwaliteit van het teamwerk. Team 2 waardeert teamwerk procentueel het hoogst met 60%. Op grond hiervan wordt H2 verworpen en heeft het aantal milde teamleden binnen een team geen invloed op het beter functioneren van de teams.

H3: Indien er meer mensen aanwezig zijn in het team met de dimensie consciëntieusheid, functioneren teams beter.

De dimensie 'consciëntieusheid' heeft een hoog gemiddelde gescoord, maar uiteindelijk scoort elk team procentueel in teamleden onder het gemiddelde voor deze dimensie. Team 3 scoort echter procentueel het hoogst op deze dimensie, maar doet dit niet op teamwerk. Op grond hiervan wordt H3 verworpen en heeft het aantal consciëntieuze teamleden binnen een team geen invloed op het beter functioneren van de teams.

H4: Indien er meer emotioneel stabiele mensen aanwezig zijn in het team, functioneren teams beter.

Team 1 heeft procentueel het hoogste aantal emotioneel stabiele teamleden, maar waardeert teamwerk niet beter dan team 2. Op grond hiervan wordt H4 verworpen en heeft het aantal emotioneel stabiele teamleden binnen een team geen invloed op het beter functioneren van de teams.

H5: Indien er binnen het team meer mensen openstaan voor nieuwe ervaringen, functioneren teams beter.

Team 2 heeft procentueel het hoogste aantal teamleden dat openstaat voor nieuwe ervaringen. Wederom waardeert dit team teamwerk als beste. Op grond hiervan kan H5 bevestigd worden.

H6: Indien meer teamleden binnen het team hoog scoren op de vijf dimensies zal het team beter functioneren.

Voor deze hypothesen is een extra variabele aangemaakt in SPSS waarbij de gemiddelden van de vijf dimensies is aangemaakt en wederom is geaggregeerd op teamniveau. Om de hypothese te toetsen wordt tevens gekeken hoeveel teamleden er bovengemiddeld hebben gescoord op de Big Five (en dus bovengemiddeld hebben gescoord op alle dimensies). Uit de database komt naar voren dat dit in totaal 7 personen zijn (team 1 drie teamleden, team 2, één teamlid en team 3 drie teamleden).

Gemiddelde score: 3.82

Team	Gemiddelde score per team	Aantal homogene leden	Percentage homogeniteit binnen team
Team 1	3.75	3	13%
Team 2	3.88	1	5%
Team 3	3.85	3	13%

Tabel 13: resultaten homogeniteit teams

Er is wederom met de ANOVA test (inclusief LSD en Bonferroni toets) gekeken of er een significant verschil is in gemiddelden tussen de teams voor deze hypothese. Er is echter wederom geen significant verschil gevonden in gemiddelden tussen de teams.

In de operationalisering heb ik aangegeven dat ik voor deze hypothese kijk naar de helft plus één van de respondenten per team, echter wordt in geen van de teams dit aantal / percentage behaald. Daarnaast heeft team 2 procentueel de hoogste waardering gegeven aan teamwerk, maar kent het team maar 1 lid dat

bovengemiddeld heeft gescoord op alle dimensies. Op grond hiervan moet ik H6 verwerpen. Het is daarentegen wel zo dat team 2 op elke dimensie een bovengemiddeld percentage aan teamleden heeft behaald (op consciëntieusheid na). Ik wil hierbij dan ook niet geheel uitsluiten dat er binnen team 2 geen homogeniteit bestaat. Echter scoort dit team wederom niet hoog op alle dimensies en daarom blijft voor H6 de nulhypothese van kracht. Een merendeel van de teamleden dat hoog scoort op alle dimensies heeft geen invloed op het beter functioneren van teams.

Hoofdstuk 6: kwalitatieve resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen van de kwalitatieve analyse getoond. Zoals in het methodisch hoofdstuk beschreven, zijn de resultaten verkregen door middel van een enquête en door interviews met negen leerkrachten. Deze interviews leiden voornamelijk tot een bredere en meer gedetailleerde analyse op de reeds verkregen enquête resultaten. Hierbij wordt dieper ingegaan op de persoonlijkheidsmix en de manier waarop zij de sociale cohesie waarderen binnen hun onderwijsteam.

6.2 Interviews

Vanuit de negen interviews met de leerkrachten werd voornamelijk gekeken naar de manier waarop zij (1) Extraversie (de communicatie en assertiviteit binnen het team) ervaren (2) mildheid (samenwerking en respect binnen het team) ervaren (3) consciëntieusheid (verantwoordelijkheid en gemaakte afspraken binnen het team) ervaren (4) emotionele stabiliteit (veiligheid en stabiliteit) ervaren en (5) openstaan voor nieuwe ervaringen (leergierig en uitdagingen aangaan binnen het team) ervaren. Deze factoren zijn gebaseerd op de reeds besproken literatuur en de vragenlijst van de Big Five. Van de kenmerken en stellingen die bij de dimensies horen is een selectie gemaakt die uiteindelijk als vragen aan medewerkers zijn gesteld.

Om de sociale cohesie te bevragen wordt gekeken naar de manier waarop het team (1) het idee heeft dat er een gedeelde identiteit of gemeenschappelijk doel is (2) teamwerk ervaren binnen het onderwijsteam (3) de ideale samenstelling van het team zien. Doordat de interviews semi-gestructureerd zijn opgesteld, kon er tijdens de gesprekken doorgevraagd worden op bepaalde onderwerpen of werden andere interessante invalshoeken verder geanalyseerd. Per onderwijsteam werden drie leerkrachten geïnterviewd en werd getracht een goede variatie in leeftijd, geslacht en jaren in het onderwijs te vinden. De interviews kenden een tijdsframe van 37 tot 62 minuten. Tabel 12 toont de geselecteerde respondenten en het formele onderwijsteam waarin zij zitten.

Team 1	Team 2	Team 3
Respondent 5	Respondent 2	Respondent 1
Respondent 6	Respondent 7	Respondent 3
Respondent 8	Respondent 9	Respondent 4

Tabel 14: Respondenten en onderwijsteams

Ervaring van het teamwerk binnen de onderwijsteams

De respondenten waren unaniem van mening dat er een gebrek was aan goed teamwerk binnen de formele onderwijsteams. De uitleg hiervan verschilt wel per respondent. Zo stelden respondent 1 en respondent 4 dat er wel vergaderingen of overleggen zijn, maar dat deze nutteloos van aard zijn en er weinig naar voren komt. Respondent 2, 5 en 7 waren van mening dat er eigenlijk helemaal geen goede overleggen zijn en dat teamwerk voornamelijk wordt ervaren door ‘de collega’s die ik in de morgen en tijdens de pauze zie en mee praat’ (respondent 5, team 1) en ‘de collega’s waarmee ik de meeste tussenuren deel en in de teamkamer werk’ (respondent 2, team 2). Er heerst een idee dat er formele teams zijn samengesteld, maar dat deze eigenlijk niet of niet goed functioneren omdat er geen overlap is tussen de docenten en hun leerlingen (respondent 3, team 3). De sectiegroepen waarin zij werken, functioneren daarom vaak beter. Teamwerk in de formele teams wordt hierdoor door het merendeel van de respondenten als niet goed of matig ervaren. Enkele respondenten hebben er hierdoor voor gekozen om zelf (informele) teams op te stellen waarbij volgens hen wel effectieve overleggen kunnen plaatsvinden. Met effectieve overleggen bedoelen alle respondenten dat het bijdraagt aan de evaluatie van de leerlingen en de vakken en hierdoor aan de kwaliteit van het onderwijs. De vergaderingen waarin de regels van de school worden besproken omtrent het gebruik van de mobiele telefoon en de schoolbel zijn er wel, maar deze worden als ‘nutteloos’ of ‘niet effectief’ beschouwd (respondent 1, team 3; respondent 2, team 2; respondent 3, team 3; respondent 4, team 3; respondent 6, team 1). Deze informele teams worden gevormd door sectiegroepen (leerkrachten van dezelfde vakken) of de zogenoemde ‘beta-groepen’, waarbij de docenten van de beta-vakken samen komen om deze vakken beter in te richten en leerlingen te begeleiden in deze vakken. Omdat er veel vraag was vanuit de beta-leerkrachten, maar de teams wel informeel zijn gevormd, vinden deze overleggen vaak vluchtig plaats in de pauzes of tussenuren van de leerkrachten (respondent 1, team 3; respondent 4, team 3).

Uit de kwantitatieve analyse kwam naar voren dat ‘teamwerk’ goed gewaardeerd werd, dit vooral door team 1 (50%) en team 2 (60%). De hoge waardering lijkt vooral te komen doordat de respondenten ervaren dat zij goed met hun teamleden overweg kunnen en bereid zijn elkaar te helpen. Sommige respondenten zouden zelfs hun teamleden als vrienden beschouwen (respondent 8, team 1; respondent 4, team 3). Andere respondenten geven aan dat zij dit niet doen, maar dat dit eerder ligt aan hun behoefte aan scheiding tussen werk en privé, niet zozeer aan de collega’s (respondent 1, team 3). De respondenten geven tevens aan dat iedereen het eigenlijk wel met elkaar kan vinden en er hierdoor ook innovatieve ideeën plaatsvinden om het gat dat tijdens de formele teamoverleggen op te vullen (respondent 8, team 1; respondent 2, team 2). Er lijkt dus een overeenkomst te zijn tussen de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, vooral als gekeken wordt naar de manier waarop de respondenten andere respondenten op sociaal niveau – anderen helpen, goed overweg kunnen, vertrouwen hebben in de ander – ervaren. Voornamelijk de manier waarop teamleden met elkaar overweg kunnen, wordt zowel in de enquêtes goed beoordeeld (gemiddelde score van 4.05) als in de interviews door alle respondenten.

Persoonlijkheidsmix en teamwerk

De vraag of de persoonlijkheidsmix – die zij reeds kenden van de enquête - van teamleden invloed heeft op teamwerken binnen het team werd door de respondenten als lastig ervaren. Geen van de respondenten was stellig van mening dat de persoonlijkheidsmix van een onderwijsteam een grote invloed had op het teamwerk binnen het team. Respondent 1 (team 3) stelt dat de niet zozeer de persoonlijkheid, maar vooral het opleidingsniveau invloed heeft op teamwerken.

“Een team dat bestaat uit enkel beta leerkrachten zal te weinig kijken naar de sociale ontwikkelingen van de leerlingen, terwijl alfa leerkrachten deze sociale dimensies willicht zullen overtrekken. Daarnaast merk je dat het opleidingsniveau en de studierichting invloed hebben op de manier waarop leerkrachten nadenken over de manier van lesgeven en de omgang met leerlingen. Deze meer demografische zaken hebben naar mijn mening meer invloed op teamwerk dan de persoonlijkheidsdimensies” (respondent 1, team 3)

Respondent 6 (team 1) en respondent 4 (team 3) zijn van mening dat het opleidingsniveau een grotere invloed heeft op teamwerk dan de persoonlijkheidsmix. Zij stellen dat eerstegraads leraren zo nu en dan 'neerkijken' op tweedegraads leerkrachten waardoor de overleggen en samenwerking wat stroever kunnen verlopen.

Alle respondenten waren van mening dat niet de persoonlijkheidsmix, maar een hoog percentage leerkrachten dat les geeft aan dezelfde leerlingen van grote invloed is op het teamwerken binnen het team. Als er veel overeenkomsten zijn in klassen en leerlingen zullen leraren automatisch ook meer gemeen hebben en dit heeft invloed op de kwaliteit en de manier van samenwerken.

Naar aanleiding van de open interviews was de Big Five niet zo belangrijk, uit de respondenten komt naar voren dat deze theorie er voor het Walburg College niet toe doet. Er komen echter een aantal interessante factoren naar voren binnen de interviews die wel kunnen verklaren waarom er verschillen zijn tussen de teams. Bij onderstaande items is geprobeerd om de verschillen tussen de teams te verklaren en of er een duidelijke samenhang is tussen de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.

Sociale cohesie

Om de sociale cohesie binnen het team te bevragen, werd naast de concepten over teamwerk, de respondenten gevraagd of zij een gedeelde identiteit of gemeenschappelijk doel ervaren binnen hun team. Hierop werd verdeeld gereageerd. Een gemeenschappelijk doel werd door de respondenten wel ervaren, dit is namelijk de leerlingen over laten gaan, aan een diploma helpen en dat de leerlingen het naar hun zin hebben (respondent 2, team 2; respondent 7, team 2). Echter is door de doorgevoerde verandering in 2012 - waarbij de teams uiteenvielen - het gemeenschappelijke doel of de gedeelde identiteit grotendeels verdwenen. De gedeelde identiteit ontbreekt door het wegvallen van de teamuitjes die minstens eens per jaar werden gehouden:

*“Vroeger ging je als team een uitje doen en kreeg je teambuilding, je leerde elkaar kennen en dat vond ik erg prettig. We hebben dat niet meer en hierdoor is niet alleen teambuilding, maar ook de gedeelde identiteit of in ieder geval de identiteit die je wil uitdragen naar je leerlingen en de ouders geheel weggefallen”
(respondent 5, team 1).*

Respondent 3 en 8 zijn van mening dat de identiteit van het team enkel kan terugkeren als er beter toezicht is door de teamleider of eventueel de directeur. De identiteit, het doel en de visie moeten beter zichtbaar worden gemaakt en beter benoemd worden. Door het ontbreken de identiteit doet iedereen eigenlijk wat hij of zij zelf als goed ervaart (respondent 4, team 3). Deze factor lijkt het verschil in de beoordeling van teams op de dimensies en teamwerk te kunnen verklaren. Dit item wordt niet letterlijk meegenomen in de vragenlijst, maar bleek in de interviews wel als belangrijk ervaren. De respondenten vinden dus vooral dat een teamleider deze identiteit en het doel beter moet communiceren en ervaren de teamuitjes als een goede toevoeging.

Extraversie

De respondenten van alle teams beoordelen de communicatie en assertiviteit binnen hun team als gemiddeld tot goed. In de letterlijke zin verloopt de communicatie via de mail – of binnen de secties – via Whatsapp. Respondent 5 (team 1), respondent 8 (team 1) en respondent 1 (team 3) zijn echter wel van mening dat de communicatie vanuit de organisatie en vanuit de onderwijsteams minder of slechter wordt. Respondent 5 stelt dat dit wordt veroorzaakt door gemakzucht. ‘Mensen moeten het tegenwoordig allemaal zelf uitzoeken, terwijl vroeger beter en meer gecommuniceerd werd van bovenaf. Het contact binnen het team wordt hierdoor ook minder’ (respondent 5; team 1).

Volgens de enquêteresultaten is deze dimensie door de respondenten zeer positief ingevuld en heeft elk team een merendeel aan extraverte respondenten. Assertiviteit was voor de respondenten lastig te beantwoorden. De respondenten waren van mening dat er open en vrij gesproken werd binnen het team, dat er naar nieuwe ideeën geluisterd wordt en dat iedereen zijn of haar mening kan geven over bepaalde onderwerpen (respondent 5). Bij geen enkel team heerst het gevoel dat er sprake is van ‘vriendjespolitiek’ of dat teamleden worden afgerekend op hun mening. Echter blijkt uit kwantitatieve gegevens dat de stelling ‘geneigd is kritiek te hebben op anderen’ door veel respondenten als lastig werd ervaren. De gemiddelde score op dit item is 3.04, één van de laagste gemiddelde scores gemeten op de stellingen. Echter kwam uit de interviews niet naar voren dat respondenten het idee hebben dat zij geen kritiek kunnen uiten binnen hun team.

Daarnaast wordt de grootte van de school (in omvang en aantal) door alle respondenten als belemmering genoemd voor de communicatie van de teams. Doordat het aantal leerlingen gegroeid is (rond de 1200 terwijl het gebouw voor 750 leerlingen de ruimte heeft), worden teamkamers omgebouwd tot lokalen en kunnen is het voor leerkrachten hierdoor lastiger om elkaar te benaderen of elkaar simpelweg te zien. Er ontstaat hierdoor dan ook een 'eilandjescultuur' waarbij sommige leerkrachten die formeel in hetzelfde onderwijsteam zitten, elkaar zelden zien (respondent 3, team 3; respondent 6, team 1; respondent 8, team 1; respondent 9, team 2).

Mildheid

De coöperatieve houding binnen het team wordt door de respondenten van team 3 in eerste instantie als beste beoordeeld (zowel in de enquête met een gemiddelde score van 3.86, als binnen de interviews). Echter blijkt later uit de interviews dat respondent 1 (team 3) en respondent 4 (team 3) door een gebrek aan goede samenwerking en overleggen in hun onderwijsteam een eigen 'bètateam' hebben opgericht om de kwaliteit van het onderwijs en dienstverlening naar de leerlingen te vergroten (respondent 4, team 3). Respondent 1 (team 3) stelt uiteindelijk dat de samenwerking binnen het onderwijsteam niets voorstelt omdat er niet of nauwelijks met elkaar wordt gesproken en er geen effectieve overleggen zijn. Dit standpunt wordt ondersteund door respondent 4 (team 3). Uiteindelijk blijkt tijdens het interview dat de respondenten bij het invullen van de enquête al uitgingen van de informele teams en niet de formele onderwijsteams. Hierdoor is waarschijnlijk het gemiddelde van deze stelling hoger uitgevallen.

Samenwerking blijkt voor de respondenten van team 1 en team 2 ook lastig te beoordelen. Respondent 2 (team 2) en respondent 7 (team 2) zijn van mening dat de teamleden binnen hun onderwijsteam allemaal een coöperatieve houding aannemen en dat er altijd om advies of hulp gevraagd kan worden. Het enthousiasme van de leerkrachten om goed les te geven wordt door de respondenten als één van de succesfactoren gezien voor een goede samenwerking (respondent 7, team 2; respondent 8 (team 3)). Dit is echter een item dat niet terug komt in de Big Five vragenlijst en wordt daarom als belangrijke factor gezien voor het succes van de sociale cohesie binnen het team.

Volgens de enquêteresultaten scoort team 1 het hoogst op de dimensie 'mildheid'. Respondent 5 kan zich hier niet helemaal in vinden.

“Als teamleden langdurig ziek zijn dan wordt er zelden een kaartje geschreven of gevraagd hoe het met diegene gaat. Ik ben vaak de enige die een kaartje stuur en dit wordt dan ook gewaardeerd, maar van andere leden binnen het team hoef je dit soort empathie niet te verwachten” (respondent 5, team 1).

Respondent 8 (team 1) stelt dat het onderwijsteam tot op zekere hoogte behulpzaam is, maar dat dit uiteindelijk nog beter kan in de toekomst.

“Als er nieuwe projecten zijn of taken worden verdeeld dan worden deze altijd toegewezen aan dezelfde leerkrachten. De teamleider verdeelt natuurlijk in eerste instantie de taken, maar er zal zelden of nooit door andere teamleden aangeboden worden om taken over te nemen of mee te helpen. Hierdoor wordt de werkdruk voor de ene leerkracht veel groter dan voor de andere en dat leidt uiteindelijk ook tot wrijving” (respondent 8, team 1).

Het is opmerkelijk dat juist team 1 (met een hoge gemiddelde score op mildheid bij de enquêteresultaten) vrij kritisch was op dit item tijdens de interviews. De oorzaak hiervan kan liggen bij de selectie van respondenten tijdens de interviews, maar het kan tevens zo zijn dat er tijdens de interviews sociaal gewenste antwoorden werden gegeven.

Consciëntieusheid

Uit de enquêteresultaten komt een enigszins hoog gemiddelde op dit item naar voren voor elk team, echter blijkt dat het percentage aan respondenten dat daadwerkelijk consciëntieus is, vrij laag uitvalt. Uit de interviews komt daarentegen naar voren dat teamleden hun collega's wel consciëntieus vinden. Op de vraag of teamleden hun verantwoordelijkheid nemen binnen het team wordt door alle respondenten positief gereageerd in de interviews, maar ook in de enquête (gemiddelde score van 4.25 voor elk team). Dit lijkt vooral te komen, omdat respondenten zich ervan bewust zijn dat hun collega's het beste willen voor hun leerlingen en verantwoordelijkheid nemen als leerlingen slechte resultaten behalen. Er lijkt echter wel een verschil te zijn tussen de gemiddelde score van de enquête en de interviewresultaten tussen de teams op dit item. De gemiddelde score van team 3 op deze dimensie was 3.90 (van de teams

de laagste gemiddelde score). Dit lijkt vooral te komen door de manier waarop afspraken worden gemaakt en nagekomen. Deze twee factoren worden namelijk slecht beoordeeld door twee respondenten uit team 3. Dit terwijl de respondenten uit team 1 en team 2 hierover tevreden waren.

“Als er afspraken worden gemaakt over niet eten in de klas of over het gebruik van mobiele telefoon dan merk ik dat iedereen de afspraken goed keurt tijdens het overleg, maar puntje bij paaltje zie ik tijdens de lessen van leraren uit mijn team wel leerlingen uitgebreid hun brood en chips eten in de klas, om nog maar te zwijgen over de kauwgomkauwers. Als ik leerlingen erop wijs dat dit gewoon niet geoorloofd is binnen deze school en binnen deze klassen dan krijg ik toch vaak als reactie dat andere leraren er helemaal niet zo’n groot probleem van maken” (respondent 4, team 3).

“De afspraken die gemaakt worden zijn inhoudelijk vaak slecht. Het gaat dan vaak over dezelfde dingen die we al jaren doen. Echte afspraken over de manier van lesgeven of de manier waarop we leerlingen moeten begeleiden ontbreken geheel. Daarom heb ik samen met andere leerkrachten mijn eigen groepje opgericht om duidelijke afspraken hierover te maken (respondent 1, team 3).

Dit lijkt tegenstrijdig te zijn met de enquêteresultaten. Ondanks dat de resultaten op dit item dicht bij elkaar liggen, heeft team 3 op de stelling ‘ik kom afspraken na’ de hoogste gemiddelde score van alle teams met 4.27. De respondenten van team 1 die in de interviews dit item goed beoordeelden, hadden met 4.22 de laagste gemiddelde score. Het lijkt dus zo te zijn dat een individu van zichzelf vindt dat hij afspraken nakomt, maar dat het team hier anders over lijkt te denken.

Emotionele stabiliteit

De emotionele stabiliteit in teams wordt zowel in de enquête als in de interviews als redelijk beoordeeld. De respondenten zijn van mening dat er een veilige omgeving heerst en dat het merendeel van de docenten stabiel is. Team 2 heeft volgens de enquête de hoogste gemiddelde score behaald van 3.91 op deze dimensie.

Als gevraagd wordt naar de emotionele stabiliteit en evenwichtigheid of depressiviteit binnen het team, dan wordt hier door alle respondenten positief tot zeer positief op gereageerd.

“Je merkt dat veel docenten na hun werk nog een goed sociaal leven hebben en dat zij evenwichtig in het leven staan. Natuurlijk piekert de ene persoon in mijn team net iets meer over zaken dan een ander, maar ik ken niemand die hierin depressieve gevoelens uit of het echt niet ziet zitten. Mocht dit het geval zijn dan is ons team zeker bereid om hem of haar te helpen (respondent 3, team 3).

“Ik vind dat lastig in te schatten, maar over het algemeen kunnen we ver gaan totdat iemand echt geïrriteerd raakt, of dit in ieder geval uit binnen het team. Als ik eerlijk ben denk ik dat we op emotionele stabiliteit wel erg goed scoren” (Respondent 7, team 2).

Echter wordt wel door alle respondenten de hoge werkdruk binnen het team als bedreiging ervaren. Respondent 3 (team 3) en respondent 4 (team 3) benadrukken hierbij vooral dat dit zijn weerslag kan hebben op de emotionele stabiliteit van leerkrachten en de manier waarop zij evenwichtig in het leven staan en kunnen genieten van hun werk en het leven. De respondenten denken dat de werkdruk in elk team even hoog is en dat dit hierdoor invloed kan hebben op alle teams. Dit is wederom een item dat niet is meegenomen in de Big Five theorie, maar volgens de respondenten wel als zeer belangrijk wordt gezien als het gaat om de emotionele gesteldheid of stabiliteit van teamleden.

Openstaan voor nieuwe ervaringen

De enquêteresultaten tonen een vrij hoge score van de teams op dimensie openstaan voor nieuwe ervaringen. Als dit wordt bevraagd in de interviews zijn de meningen verdeeld. Respondent 2 en respondent 7 (Team 2) stellen dat ze altijd wel bereid zijn om ergens over te sparren binnen het team, maar dat het zo nu en dan in de overleggen nog ontbreekt aan frisse input voor de vergaderingen. “We behandelen al een tijd dezelfde punten in de vergadering en daar wordt niet veel aan gedaan”, aldus respondent 2. Respondent 4 (team 3) is net als respondent 8 (team 1) van mening dat weinig leerkrachten bereid zijn om nieuwe taken op zich te nemen of zich te mengen in nieuwe projecten.

Er werd me iets gevraagd om te doen en ik heb dit gedaan. Ik vraag me wel steeds vaker af waarom leraren die geen mentor of coördinator zijn, en hier ook geen interesse in hebben, ook nooit deelnemen aan taken of projecten. Zij zijn daar uitsluiten om te werken en geld te verdienen, maar het lijkt alsof ze verder geen interesse hebben in nieuwe werkzaamheden of bijvoorbeeld meedoen aan het speciaal onderwijs (respondent 4, team 3).

Als in de enquête naar de score van de stellingen 'ik sta open voor uitdagingen' of 'ik doe graag nieuwe ervaringen op' wordt gekeken, dan blijkt ook dat op deze items het slechtst wordt gescoord door de teams ten opzichte van andere items binnen deze dimensie. De teams zijn dus wel bereid om ergens over te sparren als dit gevraagd wordt, maar zijn minder bereid om nieuwe ervaringen op te doen of uitdagingen aan te gaan.

Overige factoren bevordering teamwerk

Tijdens de interviews is tevens gevraagd wat de ideale samenstelling zou zijn van de onderwijsteam, of hoe de respondenten hun onderwijsteam het liefste zien. Hieruit blijkt nogmaals dat de persoonlijkheidskenmerken van de Big Five van ondergeschikt belang zijn voor de ideale samenstelling van onderwijsteams.

Alle respondenten vonden de 'fysieke' teams waarbij de teamleden en hun teamleider bij elkaar komen in een eigen onderwijskamer en waar zo 'op een gemakkelijke manier communicatie, samenwerking en teambuilding tussen de teamleden kan plaatsvinden' (respondent 3, team 3), de meest ideale situatie voor teams om in te werken. De samenstelling van teams – als gekeken wordt naar mensen – is volgens de respondenten minder belangrijk dan de fysieke teams. Er moet hier genoeg ruimte zijn om te werken en samen te komen met het team. Er wordt verwacht dat door deze fysieke teams de overleggen ook effectiever zullen worden (respondent 4, team 3). Bij de samenstelling van teams moet wel gekeken worden naar de persoonlijkheidsdimensies van de teamleden om de balans in het team te vinden (respondent 1, team 3; respondent 3, team 3), maar onder andere het enthousiasme van een leerkracht is van belang is tevens van groot belang:

'De een is nu eenmaal erg enthousiast en de ander minder of gewoonweg niet. Als er met de samenstelling van teams gekeken wordt naar het enthousiasme van de leerkrachten zullen de taken ook beter verdeeld worden. Nu merk je al snel dat enthousiaste leerkrachten veel taken en projecten op zich nemen of toegewezen krijgen terwijl de andere niets doet'. (respondent 8, team 1).

Enthousiasme is echter geen dimensie van de Big Five, maar werd door meerdere respondenten als belangrijk ervaren en kan hierdoor als extra factor worden meegenomen voor de verschillende waarderingen van teams op 'teamwerk' van het team in de enquêteresultaten. Echter is het opleidingsniveau en de opleidingsrichting (alfa, bèta, gamma) ook van belang. Respondent 1 (team 3) stelt dat een team bestaande uit enkel bèta leerkrachten te weinig de sociale ontwikkelingen van de leerlingen in acht neemt, terwijl alfa leerkrachten deze sociale dimensies wellicht wat zullen overwaarderen.

Hoofdstuk 7: Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord van dit onderzoek. Centraal hierin stond de invloed van persoonlijkheidsmix en de sociale cohesie binnen de teams. Middels een kwantitatieve en kwalitatieve studie is getracht meer inzicht te krijgen in de persoonlijkheidsmix van teamleden van onderwijsteams en de relatie met teamwerk. Sociale cohesie werd gemeten door te kijken naar het teamwerk, gemeenschappelijk doel en gedeelde identiteit van een team. Dit leidde tot de volgende hoofdvraag: *Welke invloed heeft de mix van persoonlijkheden van teamleden op teamwerk in het secundair onderwijs en welke aanbevelingen kunnen hiervoor geformuleerd worden?* Tevens komt in dit hoofdstuk de discussie aan bod.

7.1 conclusies deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld. Deze worden zowel beantwoord aan de hand van de theorie als empirie.

7.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag luidde als volgt: *Wat zegt de literatuur over teams en teams in het secundair onderwijs?* Volgens de literatuur is een team in de letterlijke zin twee of meer individuen met een specifieke rol die dynamisch samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. De taken van de groepsleden moeten afhankelijk zijn van elkaar en ze moeten elkaar aanvullen. Een team is hierbij anders dan een groep, omdat bij een groep het gemeenschappelijk doel en de samenwerking grotendeels ontbreekt, terwijl dit bij een team van groter belang is.

Er wordt volgens de literatuur verondersteld dat teams binnen de (semi-) publieke sector in staat zijn om het aanpassingsvermogen van de organisaties te vergroten. Teamleden zullen op deze manier meer verantwoordelijkheid voelen om te presteren binnen een team. Daarnaast worden taken sneller en effectiever uitgevoerd. Dit is een van de redenen dat scholen binnen het secundair onderwijs vaak werken in onderwijsteams. De kwaliteit van het onderwijs moet hoog gehouden worden en daarnaast stelt de literatuur dat leraren die werkzaam zijn in onderwijsteams meer vaardigheden in het werk, meer kennis van educatieve kenmerken, geschiedenis en persoonlijke omstandigheden van hun leerlingen, meer algemene tevredenheid en meer werkmotivatie hebben. Binnen het secundair onderwijs zijn over het algemeen drie onderwijsteams te herkennen: management

teams, special services teams en interdisciplinaire teams. Vooral de laatstgenoemde komt het meeste voor binnen het secundair onderwijs.

7.1.2 Deelvraag 2

Deelvraag twee luidt als volgt: *Wat zegt de literatuur over persoonlijkheidsmix in teams en wat is het belang van de Big Five theorie in deze?*

Ondanks dat er rondom de persoonlijkheidsmix in teams merendeels speculatieve en contextafhankelijke theorieën zijn gevormd, ben ik hierbij uitgegaan van Molleman die stelt dat de het optimale niveau en de optimale verdeling van kwalificaties binnen een team sterk afhankelijk is van de teamtaak en de context waarin het team zich bevindt. Om echter de persoonlijkheidsmix van een team te onderzoeken is voor dit onderzoek gekozen voor de Big Five theorie. Deze theorie wordt erkend als een noodzakelijk en voldoende model om de structuur van de persoonlijkheid te beschrijven binnen teams in vrijwel elke context. In de literatuur wordt op het individuele niveau van een teamlid significante relaties gevonden tussen persoonskenmerken, het werkgedrag en de teamprestaties. De volgende vijf dimensies worden binnen de Big Five onderscheiden: extraversie, mildheid, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit en openstaan voor nieuwe ervaringen. Uit de theoretische relatie tussen de dimensies en de invloed op teamwerk zijn zes hypothesen opgesteld.

7.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 luidde als volgt: *Hoe scoren de teams uit dit onderzoek op de persoonlijkheidsdimensies en hoe heeft dit invloed op de kwaliteit van het teamwerk?*

De teams scoren over het algemeen voldoende tot ruim voldoende op de persoonlijkheidsdimensies. Gemiddeld scoren de teams procentueel het best op extraversie en het slechtst op consciëntieusheid. Team 2 scoort procentueel het beste op twee van de vijf dimensies (extraversie en openstaan voor nieuwe ervaringen). Tevens heeft dit team 'teamwerk' binnen het team het hoogst gewaardeerd ten opzichte van de andere teams. Aangezien er bij de dimensies geen significantie kon worden gevonden in de verschillen in gemiddelden tussen teams, is enkel gekeken naar het hoogste aantal teamleden dat binnen een team hoog scoort op een dimensie en de waardering van het team op teamwerk. Hierdoor worden twee van de vijf hypothesen bevestigd. Er kan gesteld worden dat een bovengemiddeld aantal extraverte leden en leden die openstaan voor nieuwe ervaringen binnen een

team een positieve relatie hebben op de afhankelijke variabele 'teamwerk' binnen het onderwijsteam. Voor de overige dimensies konden de hypothesen voor deze casus niet bevestigd worden. Op de dimensies mildheid en emotionele stabiliteit scoorde team 1 procentueel het hoogst, maar dit team had de kwaliteit van het teamwerk niet gewaardeerd met het hoogst aantal punten. Uit de resultaten komt tevens naar voren dat teams waarvan het merendeel hoog scoort op alle dimensies geen invloed heeft op de kwaliteit van het teamwerk. Hierdoor wordt de zesde hypothese dan ook verworpen.

Volgens de kwantitatieve analyse wordt 'teamwerk' met een gemiddelde van 3.95 als positief beoordeeld door de teams. Op teamniveau blijkt dat 45% van team 3, 50 % van team 1 en 60% van team 2 de teamleden een bovengemiddelde score geven aan ervaren teamwerk. Uit het kwalitatieve gedeelte komt naar voren dat 'teamwerk' binnen de formele onderwijsteams eigenlijk niet goed wordt beoordeeld, omdat er weinig of geen effectieve overleggen plaatsvinden, maar dat teamleden altijd wel bereid zijn om elkaar te helpen.

De antwoorden omtrent de dimensies in de interviews verschillen zo nu en dan van de resultaten uit het kwantitatieve gedeelte. Op extravertie scoren de teams gemiddeld een voldoende. Uit de interviews is tevens gekeken hoe de communicatie binnen het team is. Deze stelling kwam niet naar voren in de Big Five toets, maar wel in de individuele kenmerken van deze dimensie. Hieruit blijkt dat de communicatie tussen de secties goed verloopt, maar vanuit de onderwijsgroepen en de organisatie een stuk minder. Tevens wordt de communicatie belemmerd door de grootte van de school en het aantal leerlingen.

Op mildheid scoren de teams gemiddeld het hoogst, echter blijkt dat door een afwezigheid van (goede) samenwerking binnen de formele teams, er informele teams zijn opgericht om goede overleggen te houden. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de respondenten van team 1 niet zo positief lijken te zijn over deze dimensie binnen hun team dan uit de enquête blijkt.

Op consciëntieusheid scoort team 3 procentueel het hoogst en team 1 het laagst. Dit terwijl de respondenten uit team 3 het minst tevreden lijken te zijn over het nemen van verantwoordelijkheid van leerkrachten en het opvolgen van de gemaakte afspraken binnen het team.

Voor emotionele stabiliteit lijkt 45% (team 3) tot 59% (team 1) van de teamleden deze dimensie te hebben. Dit is enigszins tegenstrijdig met de interviews, aangezien deze dimensie hier als goed beoordeeld wordt. De respondenten zeggen onder andere dat er weinig teamleden zijn met depressieve gevoelens en teamleden niet snel geïrriteerd raken. Echter wordt als toevoeging hierop door de respondenten wel vermeld dat een te hoge werkdruk een negatieve invloed kan hebben op de emotionele gesteldheid van teamleden.

Op de laatste dimensie – openstaan voor nieuwe ervaringen – scoren de teams 41 % (team 1) tot 70% (team 2). Echter zijn de meeste respondenten van verschillende teams van mening dat weinig leerkrachten bereid zijn om nieuwe taken of projecten op zich te nemen en dat de overleggen al lange tijd hetzelfde zijn zonder frisse input.

Er kan dus geconcludeerd worden dat er weinig samenhang is tussen het kwantitatieve en kwalitatieve gedeelte. Hieruit kan de conclusie gevormd worden dat individuen de enquête te positief hebben ingevuld (wellicht sociaal wenselijke antwoorden), terwijl dit niet altijd strookt met de werkelijkheid of ervaring van teamleden. In de discussie zal ik hier enige verklaring voor geven. Daarnaast lijken andere factoren voor de respondenten van groter belang te zijn dan de Big Five theorie. Als gevraagd wordt wat volgens de respondenten het belangrijkste is bij de samenstelling van een team, wordt de persoonlijkheidsmix als minder of onbelangrijk ervaren. Fysieke teams, het enthousiasme van de teamleden en opleidingsrichting worden volgens de respondenten als meest belangrijk ervaren voor een goede samenwerking in de onderwijsteams.

7.1.4 Deelvraag 4

Deelvraag 4 luidde als volgt: *Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden naar aanleiding van de resultaten?* De invloed van persoonlijkheid van teamleden op teamwerk is uit dit onderzoek niet sterk naar voren gekomen. De respondenten hechtten meer waarde aan de fysieke teamkamers, zoals deze vroeger aanwezig waren. Hierdoor kom ik tot de volgende aanbevelingen:

- **(her)introductie Fysieke teams:** naar mijn inziens is de herintroductie van de fysieke teams een urgente aanbeveling. Alle respondenten waren van mening dat het ontbreken van deze fysieke teams afbreuk doet aan de samenwerking,

communicatie en uiteindelijk op de kwaliteit van het onderwijs. Voor het Walburg College is een fysiek team een uitdaging, aangezien ruimte schaars is binnen deze school. Een investering in een nieuw schoolgebouw of uitbouw van de huidige school is hierdoor noodzakelijk. Echter zullen de fysieke teams de kwaliteit van het werk, de werksfeer en hierbij de kwaliteit van het onderwijs volgens de respondenten verhogen.

- **(her)introductie van teamuitjes:** Er werd tevens veel waarde gehecht aan de teamuitjes. Volgens de respondenten leidde dit tot betere teambuilding en een gedeelde identiteit of gemeenschappelijk doel. Er is gebleken uit de interviews dat de identiteit grotendeels is weggefallen, maar dat respondenten hier wel waarde aan hechten. Eens per half jaar een teamuitje is voor de organisatie (hoogstwaarschijnlijk) een kleine investering, maar kan wel ten goede komen aan identiteit, het gemeenschappelijk doel en wellicht ook de sociale cohesie binnen het team.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

De antwoorden op de deelvragen vormen samen het antwoord op de hoofdvraag: *Welke invloed heeft de mix van persoonlijkheden van teamleden op teamwerk in het secundair onderwijs en welke aanbevelingen kunnen hiervoor geformuleerd worden?* Samenvattend op de resultaten kan geconcludeerd worden dat er weinig tot geen invloed lijkt te zijn van persoonlijkheidsmix van teams op teamwerk. De enquêteresultaten gaven op twee dimensies nog een redelijke invloed, maar uit de interviews komt naar voren dat niet zozeer de persoonlijkheidsmix binnen teams, maar eerder het enthousiasme van teamleden, het opleidingsniveau of de overeenkomsten in klassen en leerlingen tussen de teamleden in teams een positieve invloed heeft op teamwerk in het secundair onderwijs. Juist deze gemeenschappelijke noemer wordt door alle respondenten in de interviews als positief ervaren op de kwaliteit van het teamwerk. Uit deze casus blijkt dus dat er bij een formatie van teams niet zozeer moet worden gekeken naar de persoonlijkheidsmix van de teamleden, maar dus eerder naar de gemeenschappelijkheid in klassen en leerlingen waarbij fysieke teamkamers de kwaliteit van het teamwerk volgens de respondenten nog meer kunnen bevorderen.

De aanbevelingen voor dit onderzoek zijn de (her)introdactie van de fysieke teamkamer en de (her)introdactie van de teamuitjes. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de wensen van de respondenten. Volgens de respondenten kunnen beide aanbevelingen leiden tot een betere samenwerking, communicatie en sociale cohesie.

7.3 Discussie en mogelijkheid vervolgonderzoek

In deze discussie volgt een reflectie van het onderzoek en mogelijke belemmeringen die hiermee gepaard gingen.

Voor dit onderzoek is zowel een enquête uitgezet als interviews gehouden - die betrekking hebben op de Big Five theorie - onder medewerkers van het Walburg College. De vragenlijst is verspreid onder 83 respondenten, met een representatieve steekproef voor de populatie van het Walburg College. Bij dit onderzoek is echter gebleken dat er verschillen zijn tussen de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, terwijl in de interviews goed is ingegaan op de dimensies en vooral op het meten van de sociale cohesie van de onderwijsteams waarin de respondenten zich begeven. Hierdoor is naar mijn mening het onderzoek valide uitgevoerd. In eerste instantie had ik verwacht dat de kwalitatieve data zou zorgen voor een extra bevestiging van de kwantitatieve data, dit was echter niet het geval. De resultaten worden in deze casus niet volledig ondersteund, maar lijken elkaar eerder tegen te spreken. Zo blijkt in deze casus dat 2 van de 5 hypothesen maar bevestigd worden, terwijl de hypothesen wel gebaseerd zijn op een vrij universeel toepasbare theorie. Ik twijfel hier dan ook over de daadwerkelijke universele toepassing van de theorie en vooral van de Big Five toetsen. Aan de hand van Salas, Burke & Cannon-Bowers lijkt het bij deze casus dan ook meer te gaan over groepen dan over teams, aangezien de teamleden wel een gemeenschappelijk doel vanuit de organisatie ervaren, maar geen gemeenschappelijke identiteit vanuit de organisatie of het team. Dit kan één van de redenen zijn dat er een verschil is tussen de theorie en de praktijk, aangezien de Big Five die gebruikt is voor dit onderzoek bedoeld is voor teams. Daarnaast blijkt uit deze casus dat sociale cohesie in de enquête bovengemiddeld beoordeeld wordt, maar dat er in de interviews meer kritiek komt op vragen die betrekking hadden op sociale cohesie. Hetzelfde geldt voor de dimensie mildheid en consciëntieusheid. Hierin zijn de antwoorden van de respondenten in de interviews kritischer op dit onderdeel dan in de enquête. Ik denk dan ook dat de kwantitatieve meting niet

geheel valide is voor dit onderzoek en dat respondenten vooral sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Ik heb het idee dat de respondenten tijdens de interviews meer open en kritisch waren en dat er door middel van gedetailleerd doorvragen een scherpere formulering van de antwoorden tot stand kwam. Daarnaast is het ook een optie dat de operationalisering in het kwalitatieve gedeelte niet geheel overeen kwam met de vragen van de enquête. Hierdoor kunnen de antwoorden in de interviews ook afwijken van de antwoorden in de enquête en worden de resultaten uiteindelijk ook anders.

Volgens de theorie leidt een homogene samenstelling van een team tot minder coördinatieproblemen (Van den Broeck & Verbrigghe, 2011) en betere prestaties van het team, omdat teamgenoten dezelfde mening erop na zouden houden en hierdoor eerder in staat zijn om gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uit te voeren (Delarue, 2009). Uit dit onderzoek is echter niet gebleken dat de mate van homogeniteit binnen een team daadwerkelijk zorgt voor efficiënter of effectiever uitvoeren van de gestelde doelstellingen. Uiteraard waren de respondenten van mening dat het gestelde doel voor veel teamleden was om leerlingen te laten slagen, maar ik kan niet hard maken of dit doel behaald zou worden door de homogeniteit binnen het team of door de gedeelde interesse van leraren om leerlingen simpelweg te laten slagen. Van Molleman (2001) zou een homogene samenstelling van een team zorgen voor het beter functioneren van een team. In de kwantitatieve resultaten heb ik dit niet kunnen bevestigen en in de interviews kwam niet naar voren dat de respondenten veel belang hechten aan homogeniteit voor het beter functioneren van een team. Ik kan stellen dat homogeniteit voor deze casus niet belangrijker is bevonden dan heterogeniteit binnen het team.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over de Big Five en teamwerk binnen een onderwijsteam, omdat uit deze casus blijkt dat leraren geen waarde hechten aan de persoonlijkheidsmix van teamleden binnen het onderwijsteam, maar wel aan fysieke teamkamers, enthousiasme van collega's en de overlap in leerlingen. Deze 'externe' factoren werden door de respondenten als belangrijker gezien en kunnen in een vervolgonderzoek meer onderzocht worden.

Er zijn echter wel enkele beperkingen voor dit onderzoek:

De eerste beperking of belemmering is dat het onderzoek statistisch zwak is onderlegd. Vooral in de verschillen in gemiddelden op de dimensies tussen de teams is geen significantie gevonden. Hierdoor zou ik in eerste instantie alle hypothesen moeten verwerpen. Ik heb voor dit onderzoek echter gekozen om de significantie te laten vallen en de hypothesen te bevestigen of verwerpen op de hoogste gemiddelde score per team op een bepaalde dimensie en hierbij de hoogste score op de afhankelijke variabele 'teamwerk' te meten. Ik was van mening dat ik hierdoor alsnog enigszins een goed onderzoek met resultaten kon neerzetten, maar ik ben me ervan bewust dat het statistisch niet sterk onderlegd is.

De tweede beperking blijft toch het verschil in resultaten tussen het kwantitatieve en kwalitatieve gedeelte. Achteraf had ik wellicht beter alleen interviews kunnen houden en hier mijn resultaten en conclusies op kunnen baseren. Ik vind een mixed method onderzoek altijd erg interessant, omdat de resultaten elkaar kunnen versterken. In dit onderzoek is dit niet het geval en wordt daarnaast geen significantie gevonden op de gemiddelden in dimensies tussen teams. Voor een vervolgonderzoek voor eenzelfde casus en aantal respondenten raad ik daarom een kwalitatief onderzoek aan.

Mijn advies voor het vervolgonderzoek is dan ook om meer aandacht te besteden aan de bovengenoemde externe factoren en achterhalen of deze factoren voor teamleden in het secundair onderwijs daadwerkelijk belangrijker zijn dan de persoonlijkheidsmix van teamleden. Tevens zou ik bij het vervolgonderzoek meer gebruik maken van kwalitatieve data, omdat ik denk dat hieruit meer gedetailleerde antwoorden komen die het onderzoek meer diepgang kunnen geven.

Literatuurlijst

- Van Amelsvoort, P., Scholtes, G. (1993). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: STGROEP.
- Aronson, Z.H., Reilly, R.R. & Lynn, G.S. (2006). The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: the moderating role of uncertainty. *Journal of Engineering and Technology Management* 23. 221-247.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M., & Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377–391.
- Bossche, van de P., Gijssels, W.H., Segers, M. & Kirschner, P.A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research* 37:5. 490-521.
- Bowers, C.A., Braun, C.C. & Morgan, B.B.J. (1997). Team workload: its meaning and measurement/ In M.T. Brannick & E. Salas (Eds), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods and applications* (85-108).
- Braster, J.F.A. (2000) De kern van casestudy's. Van Gorkum, Assen.
- Broek, van den H, & Verbrigghe, J. (2011). *Teamwerk*. Schiedam: Lannoo Uitgeverij.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*, 31:1, 71-88.
- Crow, G. & Punder, D. (2005). Sustaining the pipeline of school administrators. *Educational Leadership* 62:8, 56-60.
- Delarue, A., (2009). *Teamwerk: de stress getemd? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers*. Den Haag: Uitgeverij Acco.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Responses to relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328.
- Elsevier. (2014) Verkregen op 23 juni 2017. <http://www.elsevier.nl/nederland/blog/2014/09/de-kwaliteit-van-het-onderwijs-is-het-belangrijkst-1588030W/>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Heuvel, van den. H. (2009). *Hoe schrijf ik een scriptie of thesis?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- International Personality Item Pool Online. Verkregen op 18 april 2017. <http://www.personal.psu.edu/%7Eej5j/IPIP/ipipneo120.htm> en <http://pages.uoregon.edu/sanjay/bigfive.html>
- Kennisplatform voor het Onderwijs. (2016). Verkregen op 18 juni 2017. <http://wij-leren.nl/ideale-omvang-onderwijsteam-betrokkenheid-resultaat-mbo.php>

- Kickul, J. & Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: the function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and ksas. *Journal of business and psychology* 15:1, 27-51.
- Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van High Performance Teams. Zes ingrediënten voor excellent presenteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf.
- Molleman, E. (2011) *Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie. Over de kenmerken van teamwork*. (Inaugurale rede). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Molleman, E., Nauta A. & Jehn, K. (2004). Person-job fit applied to teamwork. A multilevel approach. *Small Group Research* 35:5. 515-539.
- Mount, M.K., Murray, R., Stewart, B & L. (1998). Five Factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11:2-3. 145-165.
- Neuman, G, A., Wagner, S,H. & Christiansen, N.D. (2016). The relationship between work-team personality and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24:1. 28-45.
- OZHW. (2016). Strategisch beleidsplan 2016-2020.
- OZHW. (2016). Schoolgids 2016-2017.
- OZHW. Organogram schoolleiding. Verkregen op 2 juni 2017. www.walburgcollege.nl
- Peeters., M. A.G., Tuijl, H.F.J.M., Rutte, C.G. & Reymen, I.M.M. (2006). Personality and team performance: a Meta-Analysis. *European Journal of Personality* 20. 377-396
- Pounder, D. (1999). Teacher teams: exploring job characteristics and work-related outcomes of work group enhancement, *Educational Administration Quarterly* 35: 3, 317-348.
- Rijksoverheid. (2015). Onderwijsvernieuwing door leraren en schoolleiding leidt tot beter onderwijs. Verkregen op 23 juni 2017. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/06/29/onderwijsvernieuwing-door-leraren-en-schoolleiders-leidt-tot-beter-onderwijs>
- Robbins, H., & Finley, M. (1995). *Why teams don't work: What went wrong and how to make it right*. Princeton, NJ: Peterson's/Pacesetter Books.
- Salas, E., Burke, C.S., & Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management reviews* 2:4, 339-356.
- Salas, E., Sims, D. & Burke C.S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research* 36:5. 555-599.
- Tasa, K., Sears., G.J. & Schat, A.C.H. (2011). Personality and teamwork behavior in context: the cross-level moderating role of collective efficacy. *Journal of Organizational Behavior* 32. 65-85.
- Verschuren & Doorewaard. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den-Haag: Boom Lemma Uitgevers .

Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst online enquête

Vragenlijst persoonlijkheidsmix binnen onderwijsteam

Demografische vragen

- Wat is uw geslacht? Man | Vrouw
- Wat is uw leeftijdscategorie? <18 | 18-25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 | 65+ jaar
- Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau? MBO | HBO | WO | PHD | Anders, namelijk:
- Hoeveel jaren bent u werkzaam in het onderwijs? <5 | 5-10 | 11-20 | 21-30 | 30+ jaar
- Van welk onderwijsteam maakt u deel uit? leerjaar 1 en 2 | mavo/havo | havo/vwo

De volgende stellingen hebben betrekking op het beeld dat u van uzelf heeft in verschillende situaties. De stellingen zijn gebaseerd op de persoonlijkheidsdimensies van de zogenaamde Big Five Theorie. Geef bij iedere stelling aan in hoeverre de uitspraak op u van toepassing is. Kies hierbij uit een schaal van *helemaal oneens* tot *helemaal eens*.

Ik zie mezelf als iemand die...	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
spraakzaam is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
makkelijk zijn gevoelens / mening uit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geneigd is kritiek te hebben op anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
graag aandacht krijgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geen moeite heeft om voor een grote groep mensen te spreken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
terughoudend is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
behulpzaam en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

onzelfzuchtig is
ten opzichte
van anderen.

snel
vertrouwen
heeft in zijn
collega's

graag
samenwerkt
met anderen

conflicten uit
de weg gaat.

betrouwbaar is.

verantwoordelij
kheid neemt in
een groep.

afspraken
nakomt.

prestatiegericht
is.

altijd
voorbereid naar
zijn werk gaat.

veel
zelfvertrouwen
heeft.

evenwichtig is.

niet snel
geïrriteerd
raakt.

zelden
depressieve
gevoelens
heeft.

van het leven
geniet.

een levendige
fantasie heeft.

leergierig is,

snel dingen
begrijpt.

vol nieuwe
ideeën zit.

houdt van
uitdagingen.

graag nieuwe
ervaringen
opdoet.

zich in een
team bevindt
waar we als één
team werken
om onze doelen
te bereiken.

zich in een
team bevindt
waar we onze
verantwoordelij-
kheid nemen
bij tegenslagen
of slechte
prestaties.

zich in een
team bevindt
waar wij elkaar
helpen om
taken uit te
voeren.

zich in een
team bevindt
waar we elkaar
kunnen
vertrouwen

zijn teamleden
binnen het
team als
vrienden
beschouwt.

Bijlage 2: Interviewvragen Walburg College Zwijndrecht onderwijsteams

Introductie en aanleiding onderzoek worden voorafgaand aan het interview gecommuniceerd. Tevens wordt benadrukt dat de anonimiteit van de respondent gewaarborgd wordt.

Respondentnummer:

Geslacht:

Onderwijsteam:

1. Kunt u iets vertellen over uw onderwijsteam?
2. Vindt u uw onderwijsteam echt een team? waarom wel / waarom niet?
3. Heeft u het idee dat er een gedeelde identiteit of gemeenschappelijk doel heerst binnen uw team?
4. Hoe ervaart u het teamwerk of de sociale cohesie binnen uw team?
5. Kunt u iets vertellen over de samenwerking of communicatie binnen uw team?
6. Heeft u het idee dat uw teamleden behulpzaam zijn?
- Kunt u uw collega's vragen om hulp als u dit nodig heeft.
7. Kunt u kritisch zijn op uw collega's zonder dat hierover een conflict ontstaat?
8. Kunt u elkaar vertrouwen binnen het team?
- Voelt u zich op het gemak bij uw collega's en tijdens overleggen?
9. Hoe zou u de emotionele stabiliteit van uw collega's in het team beschrijven?
- Heeft u het idee dat uw collega's positief in het leven staan?
- Heeft u het idee dat uw collega's zo nu en dan depressieve gevoelens hebben?
10. Staan de mensen in uw team open voor nieuwe ervaringen zoals nieuwe projecten of nieuwe manieren van lesgeven?
11. Wat is volgens u de ideale samenstelling voor uw onderwijsteam?

Bijlage 3: Statistische toetsen

Extravert

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.40	0.747	0.159	3.067	3.729	1.50	4.25
2	20	3.53	0.658	0.147	3.217	3.833	1.75	4.50
3	22	3.50	0.627	0.134	3.222	3.778	2.25	4.25
Total	64	3.51	0.671	0.084	3.305	3.640	1.50	4.50

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	0.797	2	61	0.455
Based on median	0.587	2	61	0.559
Based on median and with adjusted df	0.587	2	59.218	0.559
Based on trimmed mean	0.695	2	61	0.503

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.195	2	0.097	0.211	0.811
Within groups	28.195	61	0.462		
Total	28.390	63			

LSD en Bonferroni toets

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,12727	,21005	,547	-,5473	,2927
		3	-,10227	,20499	,620	-,5122	,3076
	2	1	,12727	,21005	,547	-,2927	,5473
		3	,02500	,21005	,906	-,3950	,4450
	3	1	,10227	,20499	,620	-,3076	,5122
		2	-,02500	,21005	,906	-,4450	,3950
Bonferroni	1	2	-,12727	,21005	1,000	-,6444	,3898
		3	-,10227	,20499	1,000	-,6069	,4024
	2	1	,12727	,21005	1,000	-,3898	,6444
		3	,02500	,21005	1,000	-,4921	,5421
	3	1	,10227	,20499	1,000	-,4024	,6069
		2	-,02500	,21005	1,000	-,5421	,4921

Mildheid

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.83	0.532	0.113	3.597	4.069	2.00	4.33
2	20	3.87	0.396	0.089	3.681	4.052	2.67	4.67
3	22	3.92	0.563	0.119	3.675	4.173	3.00	5.00
Total	64	3.86	0.497	0.062	3.750	3.999	2.00	5.00

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	1.136	2	61	0.328
Based on median	0.794	2	61	0.456
Based on median and with adjusted df	0.794	2	55.307	0.457
Based on trimmed mean	1.177	2	61	0.315

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.093	2	0.046	0.182	0.834
Within groups	15.574	61	0.255		
Total	15.667	63			

LSD en Bonferroni toets

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,03333333	,156109673	,832	-,34549392	,278827250
		3	-,09090909	,152347441	,553	-,39554663	,213728445
	2	1	,03333333	,156109673	,832	-,27882725	,345493916
		3	-,05757576	,156109673	,714	-,36973634	,254584826
	3	1	,09090909	,152347441	,553	-,21372844	,395546627
		2	,057575758	,156109673	,714	-,25458483	,369736341
Bonferroni	1	2	-,03333333	,156109673	1,000	-,41764293	,350976264
		3	-,09090909	,152347441	1,000	-,46595686	,284138674
	2	1	,03333333	,156109673	1,000	-,35097626	,417642931
		3	-,05757576	,156109673	1,000	-,44188536	,326733840
	3	1	,09090909	,152347441	1,000	-,28413867	,465956855
		2	,057575758	,156109673	1,000	-,32673384	,441885355

Consciëntieusheid

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.92	0.478	0.101	3.701	4.132	2.75	4.75
2	20	4.10	0.366	0.082	3.929	4.272	3.50	5.00
3	22	3.90	0.604	0.129	3.812	4.348	3.00	5.00
Total	64	4.03	0.495	0.062	3.908	4.155	2.75	5.00

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	1.753	2	61	0.182
Based on median	1.806	2	61	0.173
Based on median and with adjusted df	1.806	2	53.800	0.174
Based on trimmed mean	1.875	2	61	0.162

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.416	2	0.208	0.844	0.435
Within groups	15.022	61	0.246		
Total	15.438	63			

LSD en Bonferroni toets

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,17955	,15332	,246	-,4861	,1270
		3	-,15909	,14962	,292	-,4583	,1401
	2	1	,17955	,15332	,246	-,1270	,4861
		3	,02045	,15332	,894	-,2861	,3270
	3	1	,15909	,14962	,292	-,1401	,4583
		2	-,02045	,15332	,894	-,3270	,2861
Bonferroni	1	2	-,17955	,15332	,738	-,5570	,1979
		3	-,15909	,14962	,876	-,5274	,2092
	2	1	,17955	,15332	,738	-,1979	,5570
		3	,02045	,15332	1,000	-,3570	,3979
	3	1	,15909	,14962	,876	-,2092	,5274
		2	-,02045	,15332	1,000	-,3979	,3570

Emotionele stabiliteit

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.72	0.426	0.091	3.529	3.907	2.80	4.20
2	20	3.91	0.521	0.117	3.666	4.154	3.20	5.00
3	22	3.67	0.581	0.124	3.415	3.930	2.60	4.60
Total	64	3.76	0.515	0.064	3.634	3.891	2.60	5.00

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	0.810	2	61	0.450
Based on median	0.775	2	61	0.465
Based on median and with adjusted df	0.775	2	57.805	0.466
Based on trimmed mean	0.863	2	61	0.427

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.656	2	0.328	1.246	0.295
Within groups	16.054	61	0.263		
Total	16.710	63			

LSD en Bonferroni toets

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,19181818	,158500245	,231	-,50875901	,125122646
		3	,045454545	,154680400	,770	-,26384803	,354757122
	2	1	,191818182	,158500245	,231	-,12512265	,508759010
		3	,237272727	,158500245	,140	-,07966810	,554213555
	3	1	-,04545455	,154680400	,770	-,35475712	,263848031
		2	-,23727273	,158500245	,140	-,55421355	,079668100
Bonferroni	1	2	-,19181818	,158500245	,693	-,58201287	,198376508
		3	,045454545	,154680400	1,000	-,33533648	,426245572
	2	1	,191818182	,158500245	,693	-,19837651	,582012872
		3	,237272727	,158500245	,419	-,15292196	,627467417
	3	1	-,04545455	,154680400	1,000	-,42624557	,335336481
		2	-,23727273	,158500245	,419	-,62746742	,152921963

Openstaan voor nieuwe ervaringen

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.89	0.544	0.116	3.649	4.132	2.80	5.00
2	20	4.07	0.363	0.081	3.900	4.239	3.20	5.00
3	22	4.02	0.684	0.146	3.715	4.322	2.40	5.00
Total	64	4.00	0.548	0.068	3.854	4.127	2.40	5.00

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	1.713	2	61	0.189
Based on median	1.685	2	61	0.194
Based on median and with adjusted df	1.685	2	51.628	0.195
Based on trimmed mean	1.901	2	61	0.158

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.361	2	0.181	0.594	0.555
Within groups	18.553	61	0.304		
Total	18.914	63			

LSD en Bonferroni test

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,17909091	,170388154	,297	-,51980308	,161621262
		3	-,12727273	,166281812	,447	-,45977376	,205228306
	2	1	,179090909	,170388154	,297	-,16162126	,519803080
		3	,051818182	,170388154	,762	-,28889399	,392530353
	3	1	,127272727	,166281812	,447	-,20522831	,459773760
		2	-,05181818	,170388154	,762	-,39253035	,288893989
Bonferroni	1	2	-,17909091	,170388154	,892	-,59855116	,240369345
		3	-,12727273	,166281812	1,000	-,53662402	,282078565
	2	1	,179090909	,170388154	,892	-,24036935	,598551163
		3	,051818182	,170388154	1,000	-,36764207	,471278436
	3	1	,127272727	,166281812	1,000	-,28207857	,536624020
		2	-,05181818	,170388154	1,000	-,47127844	,367642072

'Teamwerk'

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.89	0.279	0.059	3.823	4.071	3.50	4.67
2	20	4.06	0.398	0.089	3.872	4.244	3.50	5.00
3	22	3.79	0.372	0.079	3.623	3.951	3.00	4.67
Total	64	3.95	0.364	0.045	3.836	4.018	3.00	5.00

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	0.924	2	61	0.403
Based on median	0.455	2	61	0.637
Based on median and with adjusted df	0.455	2	53.580	0.637
Based on trimmed mean	0.800	2	61	0.454

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.780	2	0.390	3.150	0.050
Within groups	7.547	61	0.124		
Total	8.326	63			

LSD en Bonferroni toets

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,11136364	,108671600	,310	-,32866593	,105938657
		3	,159090909	,106052622	,139	-,05297441	,371156233
	2	1	,111363636	,108671600	,310	-,10593866	,328665930
		3	,27045455*	,108671600	,016	,053152252	,487756839
	3	1	-,15909091	,106052622	,139	-,37115623	,052974415
		2	-,2704545*	,108671600	,016	-,48775684	-,05315225
Bonferroni	1	2	-,11136364	,108671600	,929	-,37889055	,156163276
		3	,159090909	,106052622	,416	-,10198862	,420170443
	2	1	,111363636	,108671600	,929	-,15616328	,378890549
		3	,27045455*	,108671600	,047	,002927633	,537981458
	3	1	-,15909091	,106052622	,416	-,42017044	,101988624
		2	-,2704545*	,108671600	,047	-,53798146	-,00292763

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Hypothese 6

Beschrijving

	N	Mean	Std.deviation	Std. error	Lower bound	Upper bound	Minimum	Maximum
1	22	3.75	0.358	0.076	3.593	3.911	3.03	4.35
2	20	3.88	0.221	0.049	3.791	3.998	3.47	4.31
3	22	3.85	0.407	0.087	3.658	4.019	3.15	4.67
Total	64	3.82	0.341	0.043	3.741	3.912	3.03	4.67

Homogeniteit en varianties

	Levene statistic	Df1	Df2	Sig.
Based on mean	2.734	2	61	0.073
Based on median	2.711	2	61	0.074
Based on median and with adjusted df	2.711	2	52.513	0.076
Based on trimmed mean	2.719	2	61	0.074

ANOVA

	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Between groups	0.217	2	0.109	0.931	0.400
Within groups	7.112	61	0.117		
Total	7.329	63			

LSD en Bonferroni toets

	(I) Onderwijsgroep	(J) Onderwijsgroep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1	2	-,14221	,10550	,183	-,3532	,0687
		3	-,08682	,10295	,402	-,2927	,1191
	2	1	,14221	,10550	,183	-,0687	,3532
		3	,05539	,10550	,601	-,1556	,2663
	3	1	,08682	,10295	,402	-,1191	,2927
		2	-,05539	,10550	,601	-,2663	,1556
Bonferroni	1	2	-,14221	,10550	,548	-,4019	,1175
		3	-,08682	,10295	1,000	-,3403	,1666
	2	1	,14221	,10550	,548	-,1175	,4019
		3	,05539	,10550	1,000	-,2043	,3151
	3	1	,08682	,10295	1,000	-,1666	,3403
		2	-,05539	,10550	1,000	-,3151	,2043

