

Management van Verandering

Rotterdam School of Management
Parttime Master Bedrijfskunde

Thesis

Sturen of niet sturen op teamidentiteit?

According to Mishler, it is better to recognize in the definition of identity that a plurality of subidentities exists. To give expression to this, Mishler used the metaphor of “our selves as a chorus of voices, not just as the tenor or soprano solist” (Mishler, 1999)

PMB /Erasmus Universiteit Rotterdam

William Polm (442216)

Document : Thesis versie concept 10-09-2017
Coach : Prof. Dr. A.J.J.A. Maas
Meelezer : Prof. Dr. Em. P de Wolf
Datum : 29 september 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vereenvoudigd of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de literatuurlijst en referenties. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Trots en dankbaar.

Trots, dat het deze 'stapelaar' gelukt is om, in deze drukke periode van mijn leven waarin familie, gezin, werk en kerk allemaal een deel van mijn aandacht en tijd vragen, een Master of Science titel te behalen.

Dankbaar, voor de vele mensen die hebben meegeholpen aan de totstandkoming van deze thesis. Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om hen te bedanken voor hun steun, inzet en vertrouwen.

Erst en vooral zou ik graag mijn coach, Prof. Dr. Alexander Maas willen bedanken voor zijn rustige en inspirerende begeleiding en bereikbaarheid tijdens het opstellen van dit werk.

Ten tweede wil ik mijn sponsor, de voorzitter van het College van Bestuur, Ron Bormans en de onderwijsmanagers die meegewerkt hebben aan dit onderzoek en de collega's van de opleiding Human Resource Management bedanken voor hun steun en tijd om met mij te sparren over de voortgang van dit onderzoek. Zonder hun steun, zowel moreel als financieel (lerarenbeurs), was het volgen van deze studie en de realisatie van deze thesis niet mogelijk geweest.

Vervolgens wil ik mijn vader en moeder en mijn schoonouders hier noemen en hen bedanken voor het vertrouwen wat zij in mij hebben gehad dat ik dit wel zou halen. Hun steun en liefde voor mij heeft geholpen deze thesis af te ronden in een periode in ons leven waarin mijn vader en later ook mijn schoonmoeder geconfronteerd werden met moeilijke lichamelijke omstandigheden die een enorme impact hebben in onze families.

Ik wil hier speciaal mijn kinderen noemen, Iwan, Valesca en Alexandra en tegen zeggen dat ik van hen hou en dat alles mogelijk is, als je samen met anderen bereid bent er voor te gaan.

Als laatste maar zeker niet de minste wil ik mijn lieve vrouw, Jacqueline, bedanken voor haar liefde en hulp die zij mij biedt, altijd!

Tot slot, wil ik dit voorwoord afsluiten met het opdragen van deze thesis aan de generatie voor mij en ook aan de generatie die na mij komt, beide hebben bijgedragen en dragen bij aan de ontwikkeling van mijn persoonlijke identiteit en mijn sociale identiteit. Ik hoop dat die liefde en respectvolle interactie nog lang mag duren en vrucht zal dragen.

William Johannes Polm

Oud Beijerland, donderdag 29 september 2017

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 2 |
| Samenvatting..... | 4 |
| Inleiding | 5 |
| Hoofdstuk 1. De organisatie context..... | 6 |
| Hoofdstuk 2. Literatuur verkenning | 8 |
| 2.1 Persoonlijke identiteit | 8 |
| 2.2 De rol van de context | 8 |
| 2.3 Sociale identiteit..... | 8 |
| 2.4 Werkgroep of team | 9 |
| 2.5 Teams in een veranderende wereld. | 10 |
| 2.6 Waarom werken mensen in teams? | 10 |
| 2.7 Teamidentiteit? | 12 |
| 2.8 Een bewegend concept | 12 |
| 2.9 Cultuur | 12 |
| 2.10 Dubbele Professionele identiteit | 13 |
| Hoofdstuk 3. Methodologie | 14 |
| Hoofdstuk 4. Resultaten..... | 18 |
| Hoofdstuk 5. Analyse, conclusie en aanbevelingen | 28 |
| 5.1 Analyse per team | 28 |
| 5.2 De analyse schematisch weergegeven | 41 |
| 5.3 Conclusie en discussie..... | 42 |
| 5.4 Terug naar probleemstelling en deelvragen | 43 |
| 5.5 Beantwoording hoofdvraag..... | 44 |
| 5.6 Aanbevelingen | 45 |
| Bibliografie | 46 |
| Bijlage 1. Deskresearch gegevens omvang team en dienstverband | 48 |
| Bijlage 2. Deskresearch gegevens duur dienstverband | 49 |
| Bijlage 3. Deskresearch gegevens aanstellingsdatum onderwijsmanager | 50 |
| Bijlage 4. Codeerschema stap 1 | 51 |
| Bijlage 5. Codeerschema stap 2 | 52 |
| Bijlage 6. Codeerschema stap 3 | 53 |
| Bijlage 7. Een transcript als voorbeeld..... | 54 |

Samenvatting

De context waar binnen dit onderzoek, in het kader van de proeve van bekwaamheid voor de masteropleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit te Rotterdam, heeft gedaan, heeft plaatsgevonden is de Hogeschool Rotterdam. Dit is een grote organisatie waarbinnen de kleinste eenheid het onderwijsteam is. Dat is de eenheid van onderzoek geworden. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen of teamidentiteit binnen onderwijsteams bestaat en welke factoren invloed hebben op teamidentiteit. De tweede doelstelling is om handvatten voor leidinggevers, de onderwijsmanagers te formuleren hoe zij om kunnen gaan met teamidentiteit. In dit onderzoek is niet echt sprake van een echt probleem, maar wel over verschillende wegen die naar Rome leiden. Rome is in deze context: goed onderwijs. Goed onderwijs wordt nu gemeten door een vijftal prestatie indicatoren op het niveau van de opleidingen. Er zijn 59 onderwijsteams binnen de Hogeschool Rotterdam, deze functioneren op zeer diverse wijzen en worden ook verschillend aangestuurd door onderwijsmanagers

De vraagstelling van het onderzoek luidt:

“Welke factoren dragen bij aan teamidentiteit als onderdeel van de ontwikkeling van onderwijsteams?”.

De Hogeschool Rotterdam heeft 59 onderwijsteams en in dit onderzoek worden 12 teams onderzocht. De keuze van de teams is gebaseerd op de score van de vijf ankerpunten (KPI's). Zes teams die op basis van de KPI's goed presteren en zes teams die op basis van de KPI's minder goed presteren. Dit presteren wordt zichtbaar gemaakt binnen de Hogeschool Rotterdam, door middel van de vijf ankerpunten. Deze zijn de resultaten van de Elsevier Hogeschoolgids, die de vergelijking maakt tussen hogescholen, de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE), die de stem van de student vertegenwoordigd, de resultaten van het Medewerker tevredenheidsonderzoek (MO), die de stem van de medewerkers vertegenwoordigd en het cijfer studiesucces dat een weergave is van de nominaal afgestudeerde studenten (rendement) en als laatste maar niet onbelangrijk het cijfer dat het beroepenveld de opleiding geeft (Alumni).

Dit onderzoek is begonnen met een zoektocht door de literatuur om de relevante begrippen te beschrijven of het begrip teamidentiteit te duiden en in een breder perspectief te plaatsen. Vervolgens is er om dit onderzoek te doen een methode ontwikkeld waarbij betekenissen gevonden kunnen worden, gebaseerd op het onderzoek van een Engelse professor David Gauntlett. Gauntlett (2005) heeft identiteitsonderzoek gedaan waarbij hij LEGO gebruikte bij (jong-) volwassenen. Zijn methode wordt in dit onderzoek gebruikt en deze wordt hierna aangeduid als de creatieve methode.

Vervolgens is er empirische data verzameld middels interviews die hebben plaatsgevonden binnen de Hogeschool Rotterdam in de periode van november 2016 tot mei 2017. De interviews zijn gevoerd aan de hand van de eerder beschreven methodiek met de Playmobil poppetjes, waarin onderwijsmanagers al bouwende, reflecterende en nadenkende hebben gesproken met de onderzoeker over wat de teamidentiteit is van het team waaraan zij leidinggeven. Deze interviews zijn opgenomen en van de opnames zijn transcripten gemaakt. Deze data is met behulp van codes en labels gereduceerd en geanalyseerd.

Op basis van de literatuur en de empirische data zijn de uitkomsten van dit onderzoek beschreven. Deze uitkomsten hebben geleid tot een vijftal factoren die samen de teamidentiteit van een onderwijsteam bepalen, namelijk; de teamsamenstelling, de leidinggevende, het profiel van de opleiding, de balans tussen docent identiteit en professional identiteit, de omvang van het team en beweging.

Vervolgens zijn er een viertal aanbevelingen beschreven voor de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, de Hogeschool Rotterdam. Deze aanbevelingen zijn; periodieke 'ijking' van de teamidentiteit, vlootshouw en strategische personeelsplanning, teamidentiteit opnemen als onderdeel van de begeleiding en coaching van managers en tot slot intervisie voor onderwijsmanagers.

Inleiding

Succesvolle leiders vertalen de groepsidentiteit op zo'n manier dat deze relevant is in de omgeving, "making us matter" aldus Haslam *et al.* (2011, p.165).

Toen ik nadacht over het volgen van deze opleiding en ik het vak *Veranderkunde* spotte, was ik al van plan om in deze richting af te studeren. Ik vind de diverse veranderkundige stromingen interessant, van geplande verandering, organisatie ontwikkeling, organisatie transformatie, de lerende organisatie en lerend vernieuwen tot aan waardierend veranderen. Ik vind de combinatie van het gedrag van mensen in teams binnen een professionele organisatie context erg boeiend, omdat ik in mijn eigen loopbaan te maken heb gehad met verschillende organisaties en verschillende teams en de wijze waarop gestuurd wordt. Het is wellicht een cliché, maar in deze snel veranderende wereld en in constant veranderende organisaties wordt continue veranderd. Wat zorgt er nu voor dat veranderingen doordringen tot op het diepste niveau? Verandermanagement is voor een belangrijk deel *stakeholder* management. Het is belangrijk om zicht te krijgen op hoe men het beste een verandering kan doorvoeren en/of begeleiden. Het doel is om een diepe verandering te laten ontstaan die echt impact heeft, in plaats van veranderingen die over teams en individuen heen worden doorgevoerd en die de bestaande patronen in stand houden. Bovendien vind ik het functioneren van teams en de invloed van (operationeel) management interessant, hoe managers sturen op teams en op individuen. Een individu heeft een eigen aard en eigenheid en een persoonlijk karakter, wat we identiteit noemen. Ik denk bij identiteit allereerst aan die waarden en normen die een individu omarmt en uitdraagt, aan dat wat de keuzen in jouw leven bepaald, je morele kompas, je persoonlijkheid. Identiteit krijgt vorm door de omgeving waarin je gesocialiseerd bent. Je bent niet geboren met de persoonlijke identiteit die je nu hebt, maar je karakter ligt daar wel voor een deel aan ten grondslag. Samen met opvoeding en ervaringen in het leven zijn dit de bouwstenen voor je identiteit. Als je werkt, ontwikkel je ook een professionele identiteit. Wat is het verschil met persoonlijke identiteit? Is een professionele identiteit van buitenaf gevormd? Opgelegd misschien (en wat betekent dat?) Is deze bepaald door de cultuur van de organisatie? En in hoeverre dringt deze in je persoonlijke identiteit door? Dat zie je bijvoorbeeld bij het korps Mariniers, daar dringt de cultuur van de organisatie zelfs door tot in de persoonlijke identiteit, men zegt zelfs; "Eens een marinier altijd een marinier", dus ook als je deze context verlaten hebt.

Als je mensen met ieder hun persoonlijk identiteit samenvoegt in een groep, wat gebeurt er dan? Ontstaat er dan een nieuwe gezamenlijke identiteit, is dat de teamidentiteit? Wat is teamidentiteit en wie of wat bepaald deze? Wordt dit bepaald door bijvoorbeeld gemeenschappelijke doelen, die ook echt vanuit intrinsieke motivatie nagestreefd worden of door de gedragsregels of een bepaalde onderlinge afhankelijkheid om te kunnen functioneren (Morel, 2010)? Identiteit gaat immers om dat wat samenbrengt en samenhoudt. De mate van overeenkomst in gewoonten, symbolen, rituelen en tradities (zie ook weer defensie) en opvattingen bepalen of een team een identiteit heeft of juist los zand is. Is er alleen sprake van een teamidentiteit als er sprake is van verbindende factoren? Kan een team ook geen identiteit hebben? Met dit onderzoek wil ik mij verdiepen in dit proces en leren hoe we een dergelijke diepe verandering kunnen duiden en beïnvloeden. Ik heb eerder in een HBO context tijdens een HBO Mastertraject toegepast onderzoek gedaan en dat vond ik erg leuk om te doen, maar wel moeilijk om dit goed methodisch te doen. Ik heb er voor gekozen om opnieuw kwalitatief onderzoek te doen en niet alleen omdat ik weinig affiniteit met statistische analyses heb, maar omdat ik het zinvoller vind om met mensen in gesprek te gaan en samen al nadenkend en samenwerkend te bekijken waar het nu werkelijk om draait. Met elkaar spreken over welke betekenissen er worden gegeven aan processen en hoe men daarop kan interveniëren, noem het sturen. Dat vind ik interessant. Ik heb bewust gekozen om de voorzitter van het College van Bestuur te vragen of hij een sponsorrol wil vervullen, zodat ik mensen in en buiten de organisatie makkelijker kan benaderen. Ik wil graag in de HBO organisatie waar ik zelf werkzaam ben onderzoek doen, omdat ik graag iets van waarde wil teruggeven aan mijn sponsor voor deze studie. Bovendien bevinden we ons in een interessant veranderproces. Hoe kan ik als onderdeel van de uitvoerende kern mede invloed uitoefenen op de ontwikkelingen binnen het onderwijs? Wellicht door dit onderzoek waarin een diagnose wordt geformuleerd ten behoeve van mogelijk toekomstige interventies door het management? Ik hoop dat mijn onderzoeksresultaten een bijdrage kunnen leveren aan de professionalisering van het operationele proces tussen onderwijsmanagers en docententeams binnen de Hogeschool Rotterdam en mogelijk daarbuiten bij andere vergelijkbare contexten.

Hoofdstuk 1. De organisatie context

Dit hoofdstuk beschrijft de context waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden en definieert het probleem en de vraagstelling

1.1 De organisatie

De organisatie waar binnen de onderzoeker werkzaam is en ook zijn proeve van bekwaamheid wil doen, is de Hogeschool Rotterdam. Dit is een grote organisatie waarbinnen de kleinste eenheid het onderwijsteam is. Dat wordt de eenheid van onderzoek. De Hogeschool Rotterdam is een organisatie die constant in verandering is, maar de onderwijsteams zijn een soort vaste bakens die binnen de organisatorische ontwikkelingen zorg moeten dragen voor de *core business*; goed onderwijs aan ongeveer 35.000 studenten. Er is aandacht voor deze teams en men vindt het belangrijk om 'klein blijven organiseren binnen groot', dat wordt '*couleur locale*' genoemd. Ten tijde van dit onderzoek is er wederom een grote verandering gaande binnen de Hogeschool Rotterdam; de ontwikkeling van het economisch domein. Een onderdeel daarvan is de verhuizing naar een nieuwbouw locatie, waarin er een nieuwe propositie is gekozen: Rotterdam Business school 2.0. Dit is een belangrijk onderdeel van het grotere verandertraject dat in januari 2012 startte; 'Focus' genoemd.

Dit veranderproces is begonnen met de komst van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Dit focusplan (Bormans, 2012), ook wel het 10-punten plan genoemd, is gepresenteerd tijdens zijn 'inaugurele rede' op 13 januari 2013. De gekozen verandermethode is een mooie combinatie van de strategische en ontwikkelgerichte benadering. Dit focus plan zal leiden tot aanpakken van zowel de harde aspecten, zoals structuur en werkprocessen, alsook de zachtere aspecten, zoals het menselijk gedrag, cultuur en de wijze van samenwerking. Een onderdeel van dit totaal plan zijn de management focusdagen. Tijdens één van deze dagen was het thema 'strategisch HRM' en daar werd in de uitnodiging geschreven dat de meerderheid van onze mensen door onderwijsmanagers aangenomen wordt voor iets wat ze vaak nog moeten leren. Daar werd ook de vraag gesteld hoe je de geschikte docent kan spotten en hoe je daarna deze goede docenten binnen kunt houden. Daarbij aansluitend en minstens net zo belangrijk kwam de vraag op tafel hoe je als manager de docenten kan helpen om zelf te blijven ontwikkelen? Waar de docent vroeger een autonome kennisexpert kon zijn die zich op de eigen module richtte, is hij of zij nu een lid van een team en organisatie, dus hoe kunnen managers er voor zorgen dat al die autonome professionals gaan samenwerken en blijven ontwikkelen? De leidinggevendenden in de hogeschool hebben elke dag met deze HRM-vraagstukken te maken. Zij zijn onder andere bezig met plannings- of evaluatiegesprekken en het aanspreken van teamleden op afspraken en het samen ontwikkelen van onderwijs. Met name de veranderende manier van werken binnen de docententeams die hier werd genoemd spreekt mij aan, omdat inspirerend leiding geven aan professionals binnen een zeer bureaucratische context geen sinecure is. Er zijn negenvijftig onderwijsteams binnen de Hogeschool Rotterdam en al deze team worden geleid door één of meerdere onderwijsmanagers, welke voor een vergelijkbare opdracht staan, namelijk zorgen voor een team met autonome professionals die samenwerken en ontwikkelen om goed onderwijs te geven.

1.2 De positie van de onderzoeker binnen deze context

Binnen dit onderzoek is de onderzoeker enerzijds docent van één van de vier onderwijsteams van het instituut Bedrijfskunde, die in september 2017 meeverhuizen naar de Rotterdam Business school. Anderzijds functioneert hij in de rol van onderzoeker, zodat hij met afstand kan kijken en luisteren naar de collega's in andere teams die hij (nog) niet kent. Vanuit de uitvoerende positie als docent en zijn vak specialisme (HRM) en werkervaring is hij in staat om de relevante zaken goed te duiden en te begrijpen.

1.3 Doelstelling & Relevantie

De eerste doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen of teamidentiteit binnen onderwijsteams bestaat en welke factoren invloed hebben op teamidentiteit. De tweede doelstelling is om handvatten voor onderwijsmanagers te formuleren hoe zij om kunnen gaan met teamidentiteit.

Een heldere definitie van teamidentiteit beschrijft dat het gaat over onderscheidend vermogen, de gebundelde kracht van je unieke kennis, vaardigheden en je intuïtie. Waar sta je voor, waarin ben je de allerbeste en wat kán en wil jij daarmee bereiken? Je kunt je onderscheidend vermogen duurzaam maken door te bepalen welke toegevoegde waarde je wilt hebben voor de ander, nu en in de toekomst, aldus Michiel Timper, adviseur van adviesbureau Quiver. Wanneer er binnen een organisatie sprake is van een gedeeld idee over 'wat willen we voor organisatie zijn' dan zal dat stimulerend werken voor het doorvoeren van veranderingen (van Nistelrooij & de Wilde, 2015). De onderzoeker is benieuwd of dit door

vertaald kan worden naar teams en of er verschillen en/of overeenkomsten zijn tussen teams en hun identiteit als team. Ook de rol van de onderwijsmanager en de wijze en de mate van sturing vind hij interessant. Mogelijk levert dit onderzoek elementen op die gelden in meerdere contexten, zodat minder goed scorende teams hiervan kunnen leren en hierop kunnen investeren. Een eventuele derde doelstelling is om een aanvulling te zijn op hetgeen wordt beschreven in het focusplan onder het kopje ‘*couleur locale*’ (Bormans, 2012).

1.4 Goed onderwijs en teamidentiteit

De kwaliteit van onderwijs wordt altijd beïnvloedt vanuit drie domeinen (Biesta, 2012). Allereerst is er het domein van de **kwalificatie**. Hier gaat het om de rol die het onderwijs speelt in het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die jongeren kwalificeren om iets te doen. Dit iets is heel specifiek zijn binnen het hoger beroeps onderwijs, omdat het daar uiteraard gaat om kwalificatie voor een beroep en daarnaast ook meer algemeen om gekwalificeerd te raken om in een complexe, multiculturele samenleving te kunnen leven zoals het Rotterdamse. Naast kwalificatie, is onderwijs ook altijd een proces van **socialisatie**. Hier gaat het om de wijze waarop, middels het onderwijs, jongeren deel worden van tradities en (beroeps)praktijken. Naast kwalificatie en socialisatie werkt onderwijs ook altijd in op de persoon, dat wil zeggen, op menselijke individualiteit en subjectiviteit - een dimensie die hij in zijn werk aanduidt als **persoonsvorming of subjectivering** (Biesta, 2012). Deze drie domeinen beïnvloeden goed onderwijs en goed onderwijs is een gemeenschappelijk doel wat de medewerkers van een hogeschool nastreven. Deze doelstelling is de basis waarop onderwijsteams hun onderwijs inrichten, zij maken keuzes en formuleren een visie waarin deze drie domeinen in een bepaalde mate in terug te vinden zijn. Deze visie is richtinggevend voor onderwijsteams en bepaalt ook wie zij willen zijn en welke teamidentiteit nodig is om de gestelde gezamenlijke ambitie en doelstellingen te verwezenlijken.

1.5 Probleemstelling

Ik wil in dit kader niet spreken van een echt probleem, maar wel over verschillende wegen die naar Rome leiden. Rome is in deze context: goed onderwijs. Goed onderwijs wordt nu gemeten door een vijftal prestatie indicatoren op het niveau van de opleidingen. Er zijn 59 onderwijsteams binnen de Hogeschool Rotterdam, deze functioneren op zeer diverse wijzen en worden ook verschillend aangestuurd door onderwijsmanagers met een gemiddelde functieverblijftijd de afgelopen jaren van 1,6 jaar. Deze teams van docenten zijn veelal teams van solisten. Men spreekt over docenten als ‘koningen in het eigen klaslokaal’ in plaats van over goed samenwerkende en team georiënteerde professionals. Ik denk dat hier een verbeterslag te behalen is. Daarom formuleer ik als voorlopige vraag voor dit onderzoek:

1.6 Onderzoeksvraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt:

“Welke factoren dragen bij aan teamidentiteit als onderdeel van de ontwikkeling van onderwijsteams?”.

Deze algemene vraagstelling is uiteengelegd in de volgende deelvragen:

- Wat zegt de literatuur over identiteit, professionele identiteit en teamidentiteit?
- Wat zeggen betrokkenen over hun teamidentiteit?
- Is er een relatie tussen goed presterende teams en teams met een duidelijke teamidentiteit?
- Welke overeenkomende en verschillende kenmerken hebben deze teams?
- Op welke wijze wordt er sturing gegeven of juist niet in succesvolle onderwijsteams?

Hoofdstuk 2. Literatuur verkenning

Dit hoofdstuk bevat de zoektocht door de literatuur om de relevante begrippen te beschrijven of het begrip teamidentiteit te duiden en in een breder perspectief te plaatsen.

2.1 Persoonlijke identiteit

Wat is identiteit? Op zich klinkt dit als een eenvoudige vraag, maar wanneer je deze vraag stelt aan een antropoloog dan zal hij aspecten noemen van cultuur, taal, etniciteit en familie. Als je deze vraag aan een socioloog zou stellen dan spreekt hij bij voorkeur over dat wie wij zijn zich weerspiegelt in onze sociale omgeving, in groepen, de staat en het type samenleving waar wij als persoon toe behoren. Stel je ontmoet een neurowetenschapper, iemand die de activiteiten en processen in ons brein onderzoekt en je stelt hem deze vraag dan zal hij zeggen dat taal en emoties belangrijke processen zijn die onze identiteit beïnvloeden. Zo kunnen we nog wel even doorgaan. Bijna alle benaderingen zullen identiteit zien als iets wat buiten de persoon bepaald wordt. Je kunt bijvoorbeeld lid zijn van club X of inwoner van stad Y. De schrijvers van het boek: *Je binnenste buiten* (Manon C.P. Ruijters, et al., 2015) constateren tijdens hun zoektocht naar identiteit door de velden van de wetenschap dat in veel wetenschappelijke disciplines ook andere wetenschappen merkbaar zijn en dat de meest aanwezige in al die gebieden de filosofie is. Zij constateren dat keer op keer nieuwe inzichten verbonden worden met de (veel) oudere denkbeelden, bijvoorbeeld binnen de filosofie en psychologie worden visies gevonden die identiteit zien als iets wat bepaald wordt binnen de persoon zelf. Jean Paul Sartre was bijvoorbeeld van mening dat het menselijk bestaan (existentie) de mens maakt tot wat hij is of wordt (Sartre, 1946,1968). Ondanks dat identiteit in alle wetenschapsgebieden een herkenbaar concept is, blijft de definitie een boeiende kwestie omdat een eenduidige operationalisering van het concept ontbreekt (Manon C.P. Ruijters, et al., 2015).

Het woordenboek van Van Dale beschrijft identiteit als volgt: 1. Eenheid van wezen, volkomen overeenstemming, 2. Eigen karakter, het individuele kenmerk. In deze omschrijving zit een dubbele gedachte ingebakken, namelijk, identiteit betreft het eigene in relatie tot anderen en het andere. Concreet gezegd bepaal je je identiteit op twee niveaus. Op het persoonlijke niveau en op dat van de groepen waartoe je behoort - zoals het gezin, de familie, de collega's, het werk, het dorp of de stad, ons land.

Op het eerste persoonlijke niveau denk je bij identiteit vooral aan persoonlijkheid, datgene wat ons uniek en eigen maakt. Op het tweede niveau, dat van de groep is identiteit verbonden met datgene wat ons aan anderen bindt, zoals taal, cultuur, locatie, religie, lidmaatschap van dezelfde groep, huidskleur, de etnische groep, het klimaat, het vak wat je uitoefent, de klasse waartoe je behoort.

2.2 De rol van de context

Wanneer zijn die eigenschappen zo karakteristiek dat ze de identiteit van iemand kunnen aangeven? Dat is wanneer ze worden vergeleken met de eigenschappen van anderen. Daarbij spelen ook de omstandigheden ofwel de context een rol. Die context kan verschillen, maar steeds is het zo dat andere mensen deel moeten uitmaken van die context om het begrip identiteit zinvol te laten zijn. Met andere woorden, iemands identiteit krijgt pas betekenis in een omgeving waarvan ook anderen deel uitmaken (Staaïj, 2008). Dus identiteit verschuift mee met een veranderende context.

Aansluitend zouden we kunnen komen tot een definitie van identiteit die past in onze tijd en deze wil ik aanhouden in deze thesis voor (persoonlijke) identiteit:

(Persoonlijke) Identiteit is het samenstelsel van karaktereigenschappen, overtuigingen, gaven, eigenaardigheden en gedrag, wat we laten zien in interactie met onszelf en anderen en het andere, besloten in de labels die we rechtens onze geboorte meekregen. Het is tevens datgene wat we als eigen én gemeenschappelijk aan onszelf ervaren wanneer we ons vergelijken met anderen. Identiteit ligt niet vast voor het leven maar verschuift in de tijd.

2.3 Sociale identiteit

Volgens het sociale categorisatieperspectief hebben individuen de behoefte om zich te identificeren met sociale groepen in een organisatie. De social identity theory (Tajfel & Turner, 1986) en self-categorization theory (Turner, 1985) verklaren deze identificatie. De sociale identiteitstheorie is een theorie uit de organisatiepsychologie en probeert het gedrag van mensen te begrijpen, verklaren en voorspellen. Om interactie op de werkvloer te begrijpen en verklaren moeten er worden gekeken naar de manier waarop sociale interactie is opgebouwd. De sociale identiteitstheorie gaat er van uit dat mensen sociale situaties

tegemeet treden met een persoonlijk identiteit en een sociale identiteit. De persoonlijke identiteit refereert naar het zelfbeeld van mensen waarin kenmerken die hen uniek maken ten opzichte van anderen centraal staan. De sociale identiteit verwijst naar de groepen waartoe mensen zich rekenen, samen met het emotionele belang en de waarde die zij aan die groep hechten. Hierbij wordt de identiteit van een persoon gevormd naar de karakteristieken van de groep.

2.4 Werkgroep of team

Er is veel literatuur beschikbaar over teams en samenwerking in teams. Onderzoek is vaak gericht op de status van teamontwikkeling en de effectiviteit van teams, met de groepsdynamica en prestatie-indicatoren als maatstaf/meetinstrumenten. In deze studie is er gekozen voor een selectie van literatuur die een algemeen beeld geeft van de basis aspecten van teams. Allereerst wordt beschreven wat de karakteristieken zijn van een groep of een team? Om te begrijpen hoe teams prestaties leveren, is het noodzakelijk om teams te onderscheiden van andere vormen van werkgroepen. Dat onderscheid is voornamelijk terug te vinden in de prestatie die wordt geleverd (Katzenbach & Smith, 2005). De prestatie van een werkgroep is af te leiden van de afzonderlijke prestaties van de individuen in die groep. De prestatie van een team bevat zowel individuele bijdragen als collectieve producten. Een collectief product valt te omschrijven als een product waar tenminste twee of meer groepsleden gezamenlijk aan werken, zoals een onderzoek of interview. Een collectief werkproduct weerspiegelt de gezamenlijke, echte bijdrage van teamleden. Goede werkgroepen komen bij elkaar om informatie te delen en beslissingen te nemen die anderen helpt om hun werk beter te doen, echter ligt de focus bij werkgroepen altijd op individuele doelen en verantwoordelijkheden. Leden van een werkgroep nemen alleen de verantwoordelijkheid voor hun eigen resultaten en niet voor die van een ander. Teams verschillen fundamenteel van werkgroepen omdat zij zowel individuele als wederzijdse verantwoording vereisen. Binnen teams wordt er meer vertrouwd dan op alleen groepsbesprekingen, het nemen van beslissingen en het delen van informatie. Teams produceren producten of diensten via de gezamenlijke bijdragen van hun leden. Hierdoor zijn de prestatie niveaus hoger dan alle individuele bijdragen van de teamleden bij elkaar opgeteld (Katzenbach & Smith, 2005). Eenvoudig gezegd is een team meer dan alleen een optelsom van individuele bijdragen. Van der Schoor & Van de Wiel (2013) definiëren een 'team' als volgt: *'Een team is een vaste groep mensen die werkt aan een gezamenlijke taak, waarbij deze mensen van elkaar afhankelijk zijn om hun doelen te realiseren'*.

De gezamenlijke afhankelijkheid wordt hierbij onderstreept, waarbij ieder teamlid de interactie aangaat met andere teamleden om de gezamenlijke doelen van het team te bereiken. Het karakter van een team stijgt hiermee uit boven die van een groep. Weisfelt (2017) definieert een groep als een geheel van individuen met een gezamenlijke taak en gezamenlijke ervaren leiderschap. Een team voldoet aan deze definitie, maar stijgt hierboven uit door de manier waarop vooraf gestelde doelen en taken worden behaald door een doeltreffende aanpak en met een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit blijkt uit de definitie die Katzenbach & Smith (2005) geven aan teams: *'Een team is een klein aantal mensen met aanvullende vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, een reeks prestatiedoelstellingen en een aanpak hanteren waardoor zij onderling verantwoordelijk zijn'*. Tevens geeft deze definitie een andere belangrijke essentie van een team weer, namelijk: de gemeenschappelijke inzet. Zonder een gemeenschappelijke inzet, presteren groepen als individuen. De belangrijkste verschillen in het definiëren van het begrip team en het begrip groep betreft de mate van afhankelijkheid en gezamenlijke inzet. Wanneer er geen onderlinge afhankelijkheid is, is er geen sprake van een team. Dan wordt er gesproken over een groep met individuen die bezig zijn om ieder voor zich een doel te realiseren. Pas wanneer een groep mensen het besluit neemt om een doel gezamenlijk te gaan realiseren met een onderlinge afhankelijkheid, wordt een groep mensen een team. In de definitie van Katzenbach & Smith wordt gesproken over "een klein aantal mensen" de omvang van teams is iets waar men reeds lang over spreekt en Amelvoort & Scholtes (1995) geven aan dat een ideale grootte van een team circa acht tot twaalf personen is. Er kunnen functioneringsproblemen ontstaan als een team te groot of te klein is. Het moet klein genoeg zijn om juiste en zorgvuldige beslissingen te kunnen nemen, die qua consequenties en doelrealisering te overzien zijn en groot genoeg om een compleet proces uit te kunnen voeren en teambijdragen te spreiden; ook is het team dan minder kwetsbaar als er een teamlid uitvalt (Amelvoort, van & Scholtes, 1995). De belangrijkste kenmerken van een team kunnen worden samengevat als: een team is een groep van ongeveer 8-12 mensen die een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor het groepsproces en het te behalen resultaat en voor het realiseren van de gemeenschappelijke doelen is het gehele team verantwoordelijk, waarbij men onderling afhankelijk is van elkaar.

2.5 Teams in een veranderende wereld.

Verandering lijkt langzamerhand het enige wat constant is in de veranderende wereld waarin wij leven. De omgeving en het werkveld veranderen in een hoog tempo. Uit de praktijk van bedrijven en organisaties zijn begrippen als succesvol veranderen en verandermanagement niet weg te denken. Organisaties hebben te maken met veel veranderingen door uitdagingen zoals globalisering, snelle technologische veranderingen en digitale mogelijkheden. Wanneer organisaties alleen anticiperen op veranderingen die op hen afkomen, zullen zij zich niet staande kunnen houden. Organisaties die niet wendbaar genoeg zijn, redden het niet, een voorbeeld hiervan is het faillissement van een aantal grote winkelketens in de afgelopen tijd. Veel organisaties overwegen tegenwoordig een hervorming van de structuur om de noodzakelijke wendbaarheid te kunnen realiseren. De 'nieuwe organisatie' die aan het ontstaan is, is te typeren als een netwerk van teams. Er is geen sprake meer van een hiërarchie, maar van teams samengesteld uit verschillende vakgebieden. Werkzaamheden worden procesgericht gebundeld tot afgeronde intern samenhangende taakgebieden. Van medewerkers wordt steeds meer verwacht dat zij groepsgewijs als 'team' gaan functioneren. In teamverband wordt naar een resultaat toegewerkt. Grenzen vervagen tussen afdelingen en functies. Direct toezichthoudende functies verdwijnen en leidinggevenden dienen steeds meer als coach op te treden. De rol van leidinggevende is meer gericht op het realiseren van optimale team-samenstellingen en negatieve teamdynamieken te doorbreken (De Jooode, Marian, 2016). Veel mensen die in teams werken, lopen tegen grenzen aan omdat hun werkwijze niet langer meer aansluit op de praktijk. De vraag is wat teams nodig hebben om succesvol te zijn en ook in de toekomst succesvol te blijven. Kortgeleden was het werken met teams een consequent proces. Teams ontwikkelden zich van de ene fase naar de andere. Binnen teams was er sprake van lange termijn doelstellingen, met daarbij behorende richting en in een omgeving die niet geheel stabiel, maar wel overzichtelijk was. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven zijn de tijden aan het veranderen. Organisaties krijgen te maken met allerlei ontwikkelingen. De maatschappij vergrijst, veel zestigplussers verlaten de komende jaren de arbeidsmarkt. Aan de andere kant maakt een nieuwe generatie zijn opkomst met een andere mentaliteit en andere behoeftes. Ook deze demografische verschuivingen hebben impact op organisaties en op de mensen daarbinnen die in allerlei samenwerkingsvormen hun brood verdienen. In deze tijd zijn mensen op veel meer manieren met elkaar verbonden dan vroeger, met name door de digitale ontwikkelingen. De rol van social media is hierbij groot. Via de digitale snelweg is er meer en bovendien sneller informatie beschikbaar. Tot slot zijn er de economische ontwikkelingen, veel organisaties hebben nog last van de gevolgen van de recessie. Dit zorgt ervoor dat in veel teams meer gedaan moet worden met minder mensen. Deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk om de visie op het werken met teams te herzien, waardoor men nog effectiever kan samenwerken (Van der Schoor J. &, 2013). Dit gebeurt ook, er is veel onderzoek op het gebied van teams en er zijn ook veel organisatieadviesbureaus die hun expertise aanbieden om teams beter te laten functioneren.

2.6 Waarom werken mensen in teams?

Organisaties erkennen steeds meer de toegevoegde waarde van het werken in teams. Werkteams zijn in staat kwalitatief beter werk te leveren dan individuen, zijn in staat om flexibeler en sneller te reageren op veranderingen in de organisatorische omgeving (Hoegl & Germuenden, 2001) en bezitten meer kennis en weten deze ook effectiever te gebruiken (Langan-Fox, 2005).

In de literatuur zijn veel redenen te vinden om werk in teams uit te voeren. Van der Schoor en van de Wiel (2013) hebben een selectie gemaakt van acht belangrijke redenen die duidelijk maken waarom mensen in teams werken.

1. Continuïteit en solidariteit

Het werken in teams biedt mensen de mogelijkheid elkaar af te wisselen en op te vangen, zonder dat hierbij de gevraagde continuïteit (product- of dienstverlening) in gevaar komt. De continuïteit en de herhaalbaarheid worden beter geborgd door in een team te werken dan wanneer één iemand een product of dienst levert. Doordat mensen in een team het werk van een ander kunnen overnemen wanneer deze even niet optimaal presteert, zijn zij solidair. De veerkracht van het hele team om taken en verantwoordelijkheden op te vangen van een ander, bepaalt in grote mate de effectiviteit van een team.

2. Continuïteit en reproduceerbaarheid

Solidariteit binnen een team zorgt er niet alleen voor dat de continuïteit geborgd wordt.

Teamwerk helpt tevens om op een prestatiegerichte en taakgerichte manier de continuïteit en

reproduceerbaarheid te vergroten. Hierbij gaat het om het opbouwen van kennis en intelligentie binnen het team. Deze kennis is zowel impliciet als expliciet. Via expliciete regels houden teamleden elkaar aan gemaakte afspraken die betrekking hebben op de continuïteit. Teamleden spreken elkaar eerder aan wanneer blijkt dat een bepaalde afspraak overtreden dreigt te worden. De continuïteit wordt op deze manier veiliggesteld. Daarnaast ontwikkelt een team in de loop der tijd ook meer impliciete normen en regels, waardoor de manier van werken en de output meer voorspelbaar en herhaalbaar wordt. Deze normen en regels worden na een tijd onbewust bekwaam.

3. Capaciteit/tijd

Als individu ben je beperkt in tijd en capaciteit. Wanneer meerdere mensen tegelijkertijd aan het werk kunnen, maakt dat ze tot prestaties komen waar iemand alleen nooit toe in staat zou zijn geweest.

4. Specialisatie

Diverse onderzoeken hebben laten zien dat een succesvol team bestaat uit groepsleden met uiteenlopende expertises en persoonlijkheden. Specialisatie kan binnen teams op twee manieren voorkomen: 1) een team bestaat uit teamleden met verschillende specialisaties, of 2) een team bestaat uit allemaal specialisten op hetzelfde vakgebied. Teamwerk maakt het ontwikkelen van specialismen binnen een team mogelijk. De kwaliteit van het werk (resultaten en output) zal hierdoor toenemen.

5. Nieuwe ideeën

Vernieuwing van producten en diensten vindt plaats doordat meerdere mensen binnen een team nadenken over een probleem. Hieruit kan worden geconcludeerd dat een team potentieel inventiever is dan een individu, omdat de kans groter is dat iemand met een oplossing komt waar de rest nog niet eerder aan gedacht had.

6. Eigen ontwikkeling

Eigen ontwikkeling is een belangrijke reden voor veel medewerkers om in een team te gaan werken. Teamwerk maakt leren van elkaar mogelijk. Nieuwe teamleden worden opgeleid in het vak, kennis en ervaring worden in een team uitgewisseld.

7. Erbij willen horen: sociale wezens en sfeer

Teamwerk is mensenwerk: mensen werken samen in een team om bepaalde doelen te bereiken. Mensen hebben de behoefte om ergens bij te horen. Het zijn sociale wezens die graag in groepsverband met elkaar willen werken.

8. Hierbij willen horen: beeldvorming en omgeving

Bestaande teams kunnen een bepaalde aantrekkingskracht uitoefenen op mensen. Hierdoor hebben mensen niet de behoefte om ergens bij te horen, maar men wil hierbij horen. Mensen willen deel uitmaken van een team met een inspirerende leider en bijdragen aan het inspirerende doel dat expliciet is vastgesteld door het team.

Deze acht redenen zijn herkenbaar voor mensen die in een team werkzaam zijn, met name de normen en waarden die gelden binnen team en de mate van specialisatie en homogeniteit zijn interessante elementen die aansluiten bij identiteitsvorming.

Het model van Fry (1981) geeft een ordening van de belangrijkste factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van een samenwerkingsverband, Fry onderscheidt de volgende factoren; gezamenlijk doel en resultaat, rol-en taakverdeling, afspraken over werkwijzen en procedures, onderlinge verhoudingen en omgaan met verschillen. Bij teams speelt er dwars door de ontwikkeling en afstemming van allerlei taken het groepsproces. Bij dit groepsproces spelen vragen als: Hoor ik bij deze groep? Mag ik hier mezelf zijn? Word ik in dit team aardig gevonden? Wie heeft er hier veel en weinig invloed en hoe kan ik zelf invloed uitoefenen? Hoe intiem gaan mensen met elkaar om en kan ik mijzelf kwetsbaar opstellen? Wat zijn de omgangsvormen, wat kan je hier wel doen en wat juist niet? Komen de doelstellingen van de groep ook aan mijn persoonlijke belangen en behoeften tegemoet? Teams moeten leren dat omgaan met het feit dat teamleden verschillend zijn, verschillende waarden, verschillende kwaliteiten hebben en dat er dus potentieel conflicten kunnen zijn. Verschillende belangen en verschillende opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden. Juist bij betrokken en eigenwijze professionals die docenten zijn gaan de conflicten over verschillende zienswijzen op het werk. In dit teamproces zijn de onderlinge relaties erg van belang. Fry geeft aan dat er drie belangrijk aspecten zijn;

1. de onderlinge verhoudingen en posities (macht, invloed, status, populariteit van de teamleden)
 2. De groepswaarden en -normen
 3. De typische gedragspatronen en opvattingen (gewoonten)
- Deze aspecten hebben invloed op wie je bent als team en definiëren het team ten opzichte van andere teams.

2.7 Teamidentiteit?

Nadat we persoonlijke en sociale identiteit en de karakteristieken van een team hebben gedefinieerd kunnen we nadenken hoe we de identiteit van een team of groep beschrijven. Als we een groep mensen bij elkaar plaatsen zien we dat er een proces van identificatie op gang komt waarin mensen zichzelf gaan herkennen in de normen en waarden van de groep waar zij zich in bevinden. De sociale identiteitstheorie en de zelf categorisatie theorie verklaren hoe individuen zichzelf categoriseren in sociale groepen (Tajfel & Turner, 1986). Hierbij ligt de nadruk op hoe individuen op basis van gelijkenissen en verschillen, andere individuen indelen in groepen. Hierdoor worden andere individuen toegewezen aan de eigen sociale groep of niet tot dezelfde sociale groep. Dit wordt het 'wij' tegen 'zij' concept genoemd. Er wordt dus een afweging gemaakt of een individu bij de 'in-group' hoort of bij de 'out-group'. Op basis van deze categorisering probeert men de eigen groep op een positieve manier te onderscheiden van de andere groep(en) (Tajfel & Turner, 1986), dit wordt ook wel positieve identiteit genoemd. Dit is gebaseerd op een heel basaal mechanisme dat zegt dat een speler deel van de groep wil zijn. Spelers willen zich binden aan het team en er deel van uitmaken. De spelers zien het team als een begerenswaardige 'ingroup'. De speler ontleent dan een prettig gevoel aan het team waar hij of zij bij mag horen, dit wordt ook wel positieve identiteit genoemd. Die positieve identiteit wordt versterkt door diverse processen, bijvoorbeeld door zich af te zetten tegen andere groepen of teams: de 'outgroup'. Spelers uit de 'ingroup' vinden zichzelf beter en competenter dan de 'outgroup'. Een speler die lid van de 'ingroup' wil zijn, is bereid om te investeren en zich te conformeren aan de eisen en normen die gevraagd worden (Bourhis *et al.* 2001; Ellemers *et al.* 1999). Overeenkomsten tussen personen in de groep zorgen voor een hogere interpersoonlijke aantrekkingskracht en 'liking' (Byrne, 1971); (Brewer, 2003). Mensen gaan zich vereenzelvigen met het team, beleven de doelen, waarden en normen van het team als die van henzelf en voelen zich emotioneel gehecht aan het team, zij vormen als het ware een collectieve- of groepsidentiteit. Zo is de bal weer rond want een sterke teamidentiteit draagt bij aan de persoonlijke identiteit en aan de eigenwaarde van een individu (Bartels *et al.*, 2007).

2.8 Een bewegend concept

In de literatuur spreekt men over teamontwikkelingsprocessen. Teams zijn altijd in beweging, omdat zij een steeds belangrijker onderdeel van organisaties worden, teams zijn organisatiebouwstenen. De organisatiecontext waarin teams zich bevinden is altijd in beweging, de mensen, de cultuur, de structuur en de systemen. Teams moeten dus dynamisch en niet statisch zijn. Het model van Tuckman (1965) is wellicht het meest geciteerde fasemodel voor de groepsdynamische aspecten van ontwikkeling van teams. Dit model beschrijft de volgende fasen: de formingsfase, de stormingfase, de normingfase en de performingfase. In deze fasen ontwikkelt het team zich van losse individuen naar een samenhangend geheel, een team. Een ander fase model voor teams is het vierfasenmodel wat door de ST groep is ontwikkeld voor de ontwikkeling van zelfsturende teams (Amelsvoort en van Jaarsveld, 2000). Dit model beschrijft de fasen als volgt: fase 1 het beginnende team (bundeling individuen), fase 2 het ontwikkelende of zoekende team(groep), fase 3 het samenwerkende team (team) en fase 4 het zelfsturende team. Om teams en hun dynamiek te begrijpen is een eenmalige scan (foto) van een team niet voldoende, maar is continue aandacht voor dit proces noodzakelijk, dit geldt dan dus ook voor teamidentiteit.

2.9 Cultuur

Als je kijkt naar de structuur, cultuur en de systemen binnen een organisatie ligt cultuur het dichtst bij teamidentiteit. Dit vraagt om verduidelijking en onderscheid. Cultuur is de manier waarop we gewend zijn, als vanzelfsprekend, met elkaar om te gaan. Organisatiecultuur is te definiëren als de basisveronderstellingen of de mentale modellen (Senge, 1999) die in een organisatie gedeeld worden door de medewerkers. Cultuur is belangrijk omdat ze een krachtig, latent en vaak onbewust aanwezig stelsel vormt van krachten die bepalend zijn voor zowel het individu als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden (Schein, 2000). Heel veel organisatie zijn druk doende met cultuurveranderingen, identiteit op organisatieniveau is daarin een succesfactor (Bekkum, 2013). Organisatie identiteit speelt een centrale rol in succes van merken en organisaties. Een organisatie met

een vitale identiteit geeft een gedeeld, relevant en onderscheidend handelingsperspectief, dit is belangrijk bij het versterken van de reputatie van de organisatie en creëert in winstgevende omgeving concurrentie voordeel. Binnen een organisatie kunnen verschillende groepen, afdelingen of teams ongeveer dezelfde cultuur hebben. Je zou kunnen spreken over een subcultuur die is specifiek dan de cultuur van de totale organisatie. Binnen de Hogeschool Rotterdam is een bepaalde organisatiecultuur, de teams met hun eigenheid bewegen binnen deze ruimte, waarbij de organisatiecultuur als gedragsparaplu fungeert en er binnen de teams verdere specificering van de cultuur mogelijk is. Subculturen die ontstaan uit de hoofdcultuur zijn vaak sterker en beter aangepast aan de eisen waaraan ze moeten voldoen (Schein, 2000). Teamidentiteit is meer dan dat. Naast de drie cultuurniveaus van Schein; artefacten, beleden waarden en gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen is het collectieve van de teams een ander perspectief van waarde dat in organisaties speelt. Uit onderzoek van Woolley *et al* (2010) blijkt dat er in succesvolle teams een soort overkoepelende, collectieve intelligentie bestaat die niet te herleiden is tot losse individuen. Het gaat om eigenschappen die aan de groep als geheel toegeschreven kunnen worden en dus niet aan de afzonderlijke teamleden. Dit inzicht bevestigt dat teams zelf ook beschikken over vermogens tot verbinden (Buschman, 2016). Het teamniveau bevindt zich dus logischerwijs tussen het organisatie (cultuur) niveau en het individu (identiteit) niveau. Dat het team (het geheel) meer is dan de som der teamleden (delen), is ook te zien in het onderzoek dat onder 699 teams binnen de Google organisatie is gedaan, waaruit eveneens collectieve eigenschappen naar voren kwamen. Die eigenschappen konden aan het totale team worden toegeschreven omdat ze niet verklaard konden worden op het individuele niveau (Duhigg, 2016). Het gaat om de kracht van het collectief. Er bleek in dit onderzoek zelfs uit dat wanneer middelmatige krachten leren hoe ze op een goede wijze in een team kunnen samenwerken, ze zeer succesvol kunnen zijn en in staat zijn om dingen te doen die met louter toppers niet zouden lukken. Er zijn volgens Google vijf sleutelwaarden die hiervoor zorgen:

1. Teamleden ervaren collectief dat hun werk belangrijk is.
2. Teamleden hebben het gevoel dat hun werk persoonlijk betekenisvol is.
3. Teams hebben op elk moment duidelijke doelen en rollen nodig.
4. Teamleden kunnen op elkaar rekenen en weten dat van elkaar.
5. Teamleden creëren onderling psychologische veiligheid.

2.10 Dubbele Professionele identiteit

Binnen teams in het hoger beroepsonderwijs speelt er ook naast deze items, ook het thema professionele identiteit, dit wil zeggen dat er vanuit de diverse beroepsgroepen ook macht en invloed en status en normen en waarden en typische gedragspatronen en opvattingen worden ingebracht. Volgens Scheltens (1998) is er een verband tussen omgevingsfactoren en het ontstaan van subculturen. In organisaties zoals een hogeschool worden bredere maatschappelijke culturen weerspiegeld. Ze bevatten diverse externe en interne identificaties met professies, opleidingen, sociale klassen, rassen, etnische groepen en geslachten (Scheltens, 1998). Als docenten zich identificeren met hun oorspronkelijk professe heeft dat dus invloed in de subculturen, dus op de teamidentiteit. Daar tegen over staat dat er ook een tweede professionele identiteit binnen onderwijsteams is, de identiteit van het docentschap, deze groeit doorgaans naar gelang men langer in het onderwijs werkzaam is als een tweede professe met zijn eigen normen en waarden en macht en invloed. Mishler (1999) noemt deze dubbele professionele identiteit: 'meervoudige sub-identiteiten' en gebruikt de metafoer van een koor, waarin je niet alleen de tenor of de sopraan stem zingt als docent, maar beide stemmen.

Furthermore, professional identity may consist of many sub-identities that may conflict or align with each other (Mishler, 1999). According to Mishler, it is better to recognize in the definition of identity that a plurality of subidentities exists. To give expression to this, Mishler used the metaphor of 'our selves as a chorus of voices, not just as the tenor or soprano solist' (p. 8)

Dus teamidentiteit binnen een HBO instelling is eigenlijk een bijzonder construct, dat bestaat net zoals in andersoortige organisaties uit meerdere elementen; de persoonlijke en sociale identiteit van de teamleden en de collectieve identiteit, maar binnen onderwijsteams is er aanvullend sprake van een dubbele identificatie van de leden, namelijk die met de vak-professional en die met het docentschap.

Hoofdstuk 3. Methodologie

In dit hoofdstuk is de methodische basis en aanpak van dit onderzoek beschreven en is het construct teamidentiteit vertaald in een verklarend model.

3.1 Grondslagen van onderzoek

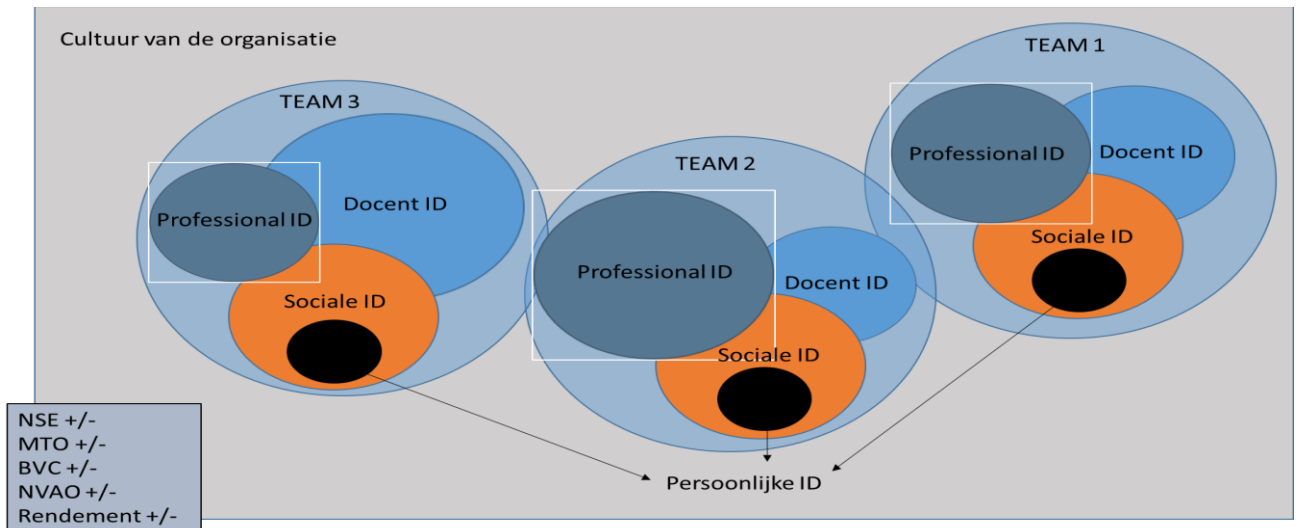
Kijkend naar de drie hoofdstromingen die De Boer en Smaling (2011) beschrijven, heeft de onderzoeker in dit onderzoek niet gekozen voor de empirische-analytische benadering, omdat hij niet de behoefte voelt en noodzaak ziet om zaken te operationaliseren en begrippen te meten, een strikte reglementering van het onderzoek te hanteren of statistiek te gebruiken. De objectiviteit van de wereld is het uitgangspunt in deze benadering. De hermeneutisch-interpretatieve wetenschapsfilosofische stroming daarentegen en kwalitatief onderzoek hebben meer zijn voorkeur omdat zij zich richten op de betekenissen die mensen geven, individueel, groepsgewijs en cultureel aan de wereld waarin ze leven. Binnen deze stroming kent men participatieve, informatieve en transformatieve onderzoeksmethoden. Het gaat in deze stroming meer om de subjectieve ervaring van de onderzoeker die de werkelijkheid beschrijft. Het gaat hier ook om een subject-object relatie. In de derde hoofdstroming, de maatschappijkritische stroming, gaat het niet alleen om het normatief oordeel over de westerse maatschappij, maar ook om de verandering daarvan. Deze stroming heeft raakvlakken met de hermeneutische stroming, zodat kwalitatief onderzoek hier ook vaak goed past, omdat subjectiviteit en ontwikkelen bij de mens wordt neergelegd.

3.2 Handelingsonderzoek

Een onderzoekstrategie die ook sterk kwalitatief van karakter is en past binnen deze hoofdstroming is het actie onderzoek of ook wel het handelingsonderzoek genoemd (Boog, 2011). Een gecombineerde strategie, participatief actieonderzoek, past meer bij de recentere benaderingen dan bij de drie hoofdstromingen van De Boer en Smaling. In deze benadering is er een primaire, professionele onderzoeker en zijn alle deelnemers een soort mede-onderzoekers. Het interessante aan deze benadering is dat de primaire onderzoeker zelf ook leert van de andere mede-onderzoekers. Er is sprake van een subject-subject relatie in plaats van een klassieke subject-object relatie. De interactie creëert de werkelijkheid. Dit past meer bij het thema van mijn thesis, omdat het gaat over interactieprocessen binnen een specifieke en complexe context. Om het geheel te begrijpen zullen we niet alleen de afzonderlijke delen moeten onderzoeken, maar ook fenomenen in de context moeten blijven bezien (Braak, 2009). Zeker als we kijken naar de prestatie van teams, Onderwijskwaliteit wordt nu binnen de Hogeschool Rotterdam door verschillende getallen weergegeven en er wordt niet gevraagd wat deze getallen betekenen. Door de jaren heen is de onderzoeker er achter gekomen dat verschillende mensen in verschillende rollen verschillend kunnen kijken naar eenzelfde object of situatie. Enkelvoudig onderzoeken is voor hem dus geen optie meer. Als in dit onderzoek met onderwijsmanagers op een activerende wijze een interview gehouden wordt waarbij hij de systeem/familieopstelling achtige, creatieve methodiek gebruikt (Gauntlett, 2007), verwacht de onderzoeker dat hij op deze wijze zicht krijgt op wat de onderwijsmanagers verstaan onder teamidentiteit en hij de wijze waarop zij sturing geven aan de teams zal kunnen waarnemen. Tevens verwacht de onderzoeker dat de managers door middel van de methode hun eigen werkwijze en team beter zullen gaan begrijpen, omdat zij nadenken, bouwen en reflecteren.

3.3 Conceptueel model

In het inleidende hoofdstuk 1 is de literatuur rondom dit thema beschreven. De conclusies die hieruit zijn voortgekomen zijn verwerkt in onderstaand model. In dit model is het construct teamidentiteit van uit een theoretisch perspectief beschreven alsof alle identiteiten separaat kunnen worden zichtbaar gemaakt. De zwarte bolletjes representeren de persoonlijke identiteit, welke beïnvloedt en beïnvloed wordt in de sociale identiteit, hier in het oranje weergegeven. Vervolgens is de dubbele identiteit van de docenten weergegeven in de grijze en blauwe bollen, waarin Professionele ID en Docent ID is opgeschreven. De bolletjes bevinden zich in verschillende grootte in de teams, welke weer onderdeel zijn van de cultuur in de organisatie. Tot slot worden de vijf ankerpunten getoond in de linker onderhoek van het model. Zoals zichtbaar is dit model is de balans tussen de professionele identiteit en de docent identiteit anders in elk team, dit is wat de onderzoeker op basis van de literatuur ook verwacht aan te treffen in de empirie.



Figuur 1: Conceptueel model

3.4 Analyse methoden

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een creatieve methode om verschillen in betekenisgeving te achterhalen. De meeste medewerkers in het HBO onderwijs werken hier vanuit een specifieke intrinsieke motivatie, passie of wens om van betekenis te willen zijn voor de volgende generaties. Dit maakt dat een onderzoek doen in een dergelijke context niet zonder het raken van deze betekenissen kan gaan. Als de onderzoeker op een naturalistische wijze in gesprek wil gaan met allerlei stakeholders zal hij zeker te maken krijgen met gewoonten, symbolen en rituelen en meningen van de medewerkers van de te onderzoeken Hogeschool. Als de onderzoeker zou gaan voor een meer kwantitatieve methode zijn deze betekenissen minder op de voorgrond. In dit onderzoek gaat de interesse juist uit naar het proces van interactie. In het onderwijs dat wordt gedoceerd bij de opleiding HRM wordt door de docenten zelf aan de studenten geleerd dat gedrag gedefinieerd wordt als de interactie tussen de 'Ik persoon' in relatie tot 'de Ander' en in relatie tot 'de context', in het vierde leerjaar van de opleiding wordt daar het thema nog aan toegevoegd vanuit het gedachtegoed van de thema-gecentreerde interactie (Cohn, 1997).

Om dit onderzoek te doen is een methode ontwikkeld waarbij deze betekenissen gevonden kunnen worden, gebaseerd op het onderzoek van een Engelse professor David Gauntlett. Gauntlett (2005) heeft identiteitsonderzoek gedaan waarbij hij LEGO gebruikte bij (jong-) volwassenen. Zijn methode wordt in dit onderzoek gebruikt en deze zal hierna aangeduid worden als de creatieve methode. In dit onderzoek wordt de rol van de respondent geactiveerd doordat hij de creativiteit van de respondenten aanspreekt. Volgens hem biedt het een alternatief voor de gangbare inzet van diepte-interview, focusgroepen en participatieve observatie als kwalitatieve onderzoeksmethode. Hij stelt vervolgens dat zijn creatieve methode een benadering is: '[...] which allows participants to spend time applying their playful or creative attention to the act of making something symbolic or metaphorical, and then reflecting on it'. (p.3) Met zijn methode wijst hij op een aantal belangrijke elementen. Ten eerste: het belang van tijd om na te denken, want reflectie kost tijd. Ten tweede is het maken van iets relevant, omdat je niet alles direct door middel van taal kunt uitdrukken. Een scheppende handeling kan als ander expressiemiddel dienen om toch tot uitdrukking te kunnen komen. De participanten maken dus zelf iets, ze creëren iets, dat ze vervolgens interpreteren en van betekenis voorzien. Naast het creatieve element, is reflecteren dus ook een belangrijk onderdeel van de methode. De wijze waarop in dit onderzoek deze methode gevolgd wordt, de creatieve methode, bestaat uit activerende interviews met behulp van objecten. Er is niet gekozen, zoals Gauntlett, voor LEGO maar voor Playmobil poppetjes omdat dat dichterbij de werkelijkheid van teams staat, het gaat tenslotte over personen en niet over blokken. De onderzoeker gaat aan de managers vragen of zij door middel van deze poppetjes een opstelling willen maken op een groot vel papier waarmee zij de identiteit uitbeelden van het team waaraan zij leiding geven. Het grote vel papier als ondergrond kan helpen bij het duiden van hetgeen ze hebben neergezet, zodat dit nog duidelijker wordt. Het denkproces en het maakproces en de reflectie van de geïnterviewde tijdens het proces verbetert de kwaliteit van de interviews. Daarnaast zal de onderzoeker de gesprekken opnemen en uitwerken (transcriberen), zodat hij deze gesprekken later kan analyseren. Het transcript samen met de foto van de gemaakte team identiteit opstelling kan dan worden geanalyseerd en vergeleken.

3.5 Kwaliteit van onderzoek borgen

Erlanson *et al.* (1993, p. 133) werken voor het principe van betrouwbaarheid de volgende aspecten uit:

- **Geloofwaardigheid (*Credibility*):** het vertrouwen in het waarheidsgehalte van de resultaten van het onderzoek voor de deelnemers met wie het onderzoek heeft plaatsgevonden en de context waarin dit gebeurd is. Wanneer de onderzoeker de betrokken respondenten vraagt om de materialen (bijvoorbeeld interview of verslagen) te checken en te accorderen (*member check*) om te garanderen dat het geloofwaardig is.
- Vervolgens spreekt hij over overdraagbaarheid (*Transferability*): de mogelijkheid waarmee de resultaten van het onderzoek kunnen worden toegepast in andere contexten of met andere respondenten. Het gaat hier om het toepasbaarheid criterium. De uitkomsten van dit onderzoek binnen diverse onderwijsteams binnen de Hogeschool Rotterdam zijn naar andere onderwijsteams binnen de Hogeschool Rotterdam overdraagbaar, wellicht ook naar onderwijsteams van andere hogescholen of opleidingsinstituten.
- Het derde principe van Erlanson beschrijft is betrouwbaarheid (*Dependability*): het leveren van het bewijs dat als onderzoek wordt herhaald met dezelfde of soortgelijke respondenten, of in een soortgelijke context, het onderzoek zal leiden tot dezelfde resultaten. Het gaat hierbij om het criterium van consistentie. Hiertoe zal de onderzoeker beschrijvingen moeten maken van de keuzes die hij maakt met wie, waarom en in welke context hij respondenten heeft gesproken, zodat bij eventuele herhaling van een dergelijk onderzoek, soortgelijke keuzes kunnen worden gemaakt.
- Het vierde principe is confirmatie (*Conformability*): het onderzoek wordt beoordeeld naar de mate waarin de resultaten het product zijn van het doel van het onderzoek en niet van de vooringenomenheid van de onderzoeker. Het betreft hier het neutraliteit criterium. Om dit te bewerkstelligen worden de gesprekken opgenomen en getranscribeerd, zodat er gecontroleerd kan worden of de rol van de interviewer correct wordt ingevuld en de lezer overtuigt is van neutraliteit en dat interpretaties, conclusies, verhalen et cetera terug te herleiden zijn naar de bron (*reflexive journal*). De respondenten worden niet van te voren gebriefd of op een andere manier geïnformeerd dan alleen met eenzelfde uitnodigingsmail, zodat elke respondent open aan het gesprek kan deelnemen.

3.6 Informatieverzamelingmethoden

1. Deskresearch en via staffunctionarissen beschikbare data verzamelen, zoals gegevens over MO (medewerker onderzoek), NSE (nationale studenten enquête) en rendement en personele informatie over teams en managers.

2. Activerende interview/observatie methode door middel van gebruik maken van de 'creatieve methode' met onderwijsmanagers van een twaalfstal teams. Observeren van de onderwijsmanagers welke keuze hij/zij maakt bij het plaatsen van de figuurtjes en vragen wat zijn/haar basis onderliggende argumenten zijn voor de keuzes die ze maken. Daarna wordt de opstelling gefotografeerd zodat de opstellingen kunnen worden geanalyseerd en vergeleken. De activerende gesprekken worden opgenomen en getranscribeerd door de onderzoeker om zo de gegevens te kunnen vergelijken en overeenkomsten en verschillen te vinden.

3.7 Onderzoekseenheden

De Hogeschool Rotterdam heeft 59 onderwijsteams en in dit onderzoek worden 12 teams onderzocht. De keuze van de teams is gebaseerd op de score van de vijf ankerpunten (KPI's). Zes teams die op basis van de KPI's goed presteren en zes teams die op basis van de KPI's minder goed presteren. Dit presteren wordt zichtbaar gemaakt binnen de Hogeschool Rotterdam, door middel van de vijf ankerpunten. Deze zijn de resultaten van de Elsevier Hogeschoolgids, die de vergelijking maakt tussen hogescholen, de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE), die de stem van de student vertegenwoordigd, de resultaten van het Medewerker tevredenheidsonderzoek (MO), die de stem van de medewerkers vertegenwoordigd en het cijfer studiesucces dat een weergave is van de nominaal afgestudeerde studenten (rendement) en als laatste maar niet onbelangrijk het cijfer dat het beroepenveld de opleiding geeft (Alumni).

Tabel 1: de te onderzoeken teams en de KPI's

| Onderzoekseenheden onderzoek Teamidentiteit | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|------------------|-----------|
| Insti- tuut | OPLEIDING | Elsevier HBO gids | NSE | MO | Studie Succes | Alumni |
| | | 2017 | 2016 | 2014 | Cohort 2011 * | 2012 |
| IBK | Bedrijfskunde MER | 44,0 | 3,6 | 6,6 | 31,6% | 6,6 |
| CMI | Informatica | 50,0 | 3,7 | 6,9 | 23,8% | 6,6 |
| IvG | Verpleegkundige | 52,0 | 3,7 | 6,4 | 36,5% | 6,5 |
| IGO | Bouwkunde | 52,0 | 3,9 | 5,8 | 41,7% | 6,6 |
| ISO | Culturele en Maatschappelijke Vorming | 56,0 | 3,9 | 6,0 | 24,0% | 6,2 |
| ISO | Sociaal Pedagogische Hulpverlening | 56,0 | 3,9 | 6,0 | 37,3% | 6,5 |
| IBK | Human Resource Management | 58,0 | 4,0 | 7,0 | 37,4% | 6,4 |
| IFM | Fiscaal Recht en Economie | 62,0 | 4,0 | 7,9 | 15,0% | 7,3 |
| IGO | Vastgoed en Makelaardij | 68,0 | 4,2 | 8,1 | 27,1% | 6,4 |
| EAS | Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek | 70,0 | 4,1 | 6,9 | 25,7% | 8,2 |
| IvG | Opleiding voor Logopedie | 74,0 | 4,0 | 8,0 | 48,4% | 7,3 |
| EAS | Elektrotechniek | 78,0 | 4,1 | 8,0 | 23,2% | 7,1 |
| IvG | Verloskunde | 80,0 | 4,0 | 6,9 | 65,0% | 8,3 |
| laagste en de hoogste score | | 44 - 82 | 3,3 - 4,4 | 5,8 - 8,1 | 8,9-65 % | 5,0 - 8,3 |
| laagste score van het totaal (59 opleidingen) | | | | | | |
| hoogste score van het totaal (59 opleidingen) | | | | | | |
| * Cohort 2011 is op zijn vroegst in juli 2015 afgestudeerd. Gegevens van latere cohorten zijn (nog) niet beschikbaar. | | | | | | |

De gegevens van de gekozen teams staan hierboven weergegeven in figuur 2. De gegevens van 59 onderwijsteams zijn vergeleken en de hoogste en de laagste score zijn met rood en groen aangeduid, vervolgens is gekeken welk team over de vijf punten het laagst of het hoogst scoort en deze zijn opgenomen in dit onderzoek. De opleiding HRM is opgenomen omdat met de manager van deze opleiding een eerste try-out is gedaan met de interview techniek. Nb. De gegevens zijn gebaseerd op de meest recente informatie die ten tijde van dit onderzoek beschikbaar waren.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen opgenomen uit de interviews met de twaalf onderwijsmanagers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

4.1 Procesbeschrijving

De interviews hebben plaatsgevonden binnen de Hogeschool Rotterdam in de periode van november 2016 tot mei 2017. De interviews zijn gevoerd aan de hand van de eerder beschreven methodiek met de Playmobil poppetjes, waarin zij als bouwende, reflecterende en nadenkende hebben gesproken met de onderzoeker over wat de teamidentiteit is van het team waaraan zij leidinggeven. Deze interviews zijn opgenomen en van de opnames zijn transcripten gemaakt. Deze transcripten zijn in 642 fragmenten onderverdeeld en gelabeld middels open coderen, dat heeft geleid tot 38 labels. Vervolgens is de data gereduceerd door het clusteren van de labels tot 23 en daarna tot 21 hoofd labels, welke zijn geclusterd in 6 categorieën. De fragmenten uit de geclusterde labels zijn samengevat en worden in dit hoofdstuk weergegeven. De resultaten zijn beschreven aan de hand van de '6 gevonden categorieën vanuit de data-analyse, vervolgens zijn de resultaten beschreven per team waarin de zelfde volgorde van de 6 gevonden categorieën is aangehouden. Niet elke onderwijsmanager heeft over alle 6 categorieën gesproken, dan is die categorie overgeslagen in de beschrijving.

Aan het eind van elk gesprek is een foto gemaakt van de opstelling van objecten (Playmobile) die teamidentiteit representeert volgens de onderwijsmanager, van deze foto's is een grafische weergave gemaakt welke boven de resultaten per team is geplaatst, dit geeft een ondersteunend beeld van de teams en hun identiteit. In de onderstaande tabel zijn de hoofd labels en de 6 categorieën opgenomen, de eerdere labels zijn opgenomen als bijlage van dit document.

De groen aangegeven respondenten (bijvoorbeeld R04) duiden aan dat het gaat om een goed scorend team.

Tabel 2: De categorieën en (hoofd)labels

| Categorieën | (Hoofd)labels | aantal fragmenten |
|--|---------------------------------------|-------------------|
| 1. Gedeeld verhaal | identiteit | 92 |
| | relatie met student | 23 |
| | visie | 15 |
| 2. Profilering | Profiel van de opleiding | 33 |
| | beroepenveld | 13 |
| | onderwijsvernieuwing | 28 |
| 3. Het team | homogeniteit/diversiteit | 19 |
| | omvang team | 18 |
| | fysieke beschrijving van het team (*) | 25 |
| | bloedgroepen/cultuur | 16 |
| 4. Docent versus professional | docent versus professional | 87 |
| | binnen buiten werken | 20 |
| | oude versus nieuwe docenten | 30 |
| 5. De onderwijsmanager | mening van OWM over team (**) | 21 |
| | rol van de OWM | 43 |
| | stijl van leidinggeven | 37 |
| | plaats van de OWM (***) | 16 |
| 6. Sturing | collectief | 15 |
| | KPI's | 28 |
| | coördinatoren | 16 |
| | sub teams | 47 |
| Totaal fragmenten | | 642 |
| (*) data wordt gebruikt bij opstelling | | |
| (**) data niet gebruikt vanwege subjectiviteit en niet vergelijkbare verschillen | | |
| (***) data gebruikt bij opstelling | | |

4.2 De resultaten geclusterd per categorie

In deze paragraaf zijn de geclusterde resultaten beschreven en is er gekeken in hoeveel gesprekken een onderwerp is besproken, vervolgens is er per categorie een tussen conclusie geformuleerd.

Categorie 1. Gedeeld verhaal (Identiteit)

Het thema identiteit is in alle twaalf gesprekken aan de orde gekomen. In vier van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over visie. In vijf van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over de relatie met de student.

Hoofdlabell: Identiteit

R02 De manager geeft aan dat het huidige team geen team is, geen identiteit heeft. Er is wel een gewenste team identiteit en dat is dat de docenten opkomen voor de studenten, eigenaarschap is het centrale woord dat moet leiden tot tevredenheid en succes voor de student. Binnen een team kan diversiteit ook een identiteit zijn, in tegenstelling tot 1 taak 1 team. Een team kan ook prima functioneren zonder identiteit, je kan op alle lijstjes goed scoren en tevreden mensen hebben.

R11 Dit team is qua identiteit in ontwikkeling de manager kwam in de team met spanning en met verschillende verhalen hij is aan het sturen op één verhaal omdat dit verbindend werkt en de student georiënteerde docenten zijn de verbinder in dit team. Gaande weg ontstaat er ook een duidelijker richting (visie voor de toekomst). Identiteit is het verhaal dat je met elkaar vertelt, waar je heen gaat, waar je vandaan komt, hoe je dingen ziet, hoe je studenten wilt opleiden.

R03 Identiteit is hoe een team reilt en zeilt, het echte leven. Er is in dit team gezocht met behulp van docenten van de leraren opleiding, naar focus, wij zijn wij, wat doen we nu eigenlijk. Er is een kerngroep die de identiteit sterk beïnvloedt. Men weet veel van elkaar en zorgt voor elkaar dat past ook bij het vakgebied.

R07 In dit team zijn er verschillende sub teams vanuit een professie die gelieerd is aan bouwkunde en ze denken vanuit hun beroep dus er is geen gedeelde identiteit. Consensus in besluiten is hierdoor ook moeilijk, de manager hoopt dat men zich meer gaat identificeren met het docent zijn en dan met het beroep.

R05 De identiteit binnen dit team was er een van minderwaardigheid in relatie tot de voltijd variant. Er werd door de manager bewust gebouwd aan een positieve identiteit, dat moest op een manier waarin er veel gepraat werd, omdat dat past bij de identiteit van de beroepsgroep waartoe men opleidt, daarnaast kenmerkt het team zich als een humorvolle groep scherpslijpers.

R09 Binnen deze opleiding is het niet "what you see, is what you get", maar spreekt men over gelaagdheid in de mens en deze analytische houding en daar over denken was wat te veel en dan slaat het door en daar heb ik geprobeerd door mijn nuchtere houding vanuit de techniek wat meer balans in te brengen, zodat er geen problemen worden gezocht waar ze niet zijn en dat zou de manager zelf kwalificeren als identiteit.

R01 De manager geeft aan dat iedereen in het team goed met elkaar om gaat, maar dat hij het zorgwekkend vindt dat er geen gemeenschappelijk gedragen identiteit is maar coalities en opinion leaders.

R12 Hoewel de manager zegt niets te hebben met het woord teamidentiteit, vertelt hij dat hij samen met zijn team zichzelf opnieuw uitgevonden heeft en zich hebben afgevraagd waar hebben we lol in, waar zijn we goed in, waar waarderen de studenten ons voor en wat speelt er in onze markt dat relevant is voor ons. Volgens deze manager is identiteit hetgeen waartoe je je verhoudt, wat de normen en waarden zijn die je onderschrijft wat, je belangrijk vindt. Een belangrijk kenmerk van dit team is de winnaars mentaliteit en het willen scoren, maar wel op een klantgerichte en kwalitatieve manier, niet het platte verkopen, maar adviseren, terwijl ze de meest commerciële opleiding van het instituut zijn. De docenten werken hier vanwege betekenisgeving die zichtbaar wordt in de professionele vorming van jong volwassenen en niet voor het geld.

R08 De identiteit is een soort DNA, wie ben je, wat kan je, je karaktereigenschappen. In een team kun je niet allemaal de zelfde DNA structuren hebben, dus er wordt gezocht naar de goede mix tussen jonge en ervaren mensen. Wat altijd aanwezig moet zijn is betrokken, behulpzame kritische mensen met een duidelijke ambitie. Visie is een belangrijk element om drive te genereren.

R04 De identiteit van het team is gekoppeld aan het beroep van bioloog en laborant, passie en betrokkenheid zijn twee kenmerkende kenmerken van dit team.

R10 Een methode die hier gehanteerd wordt om te komen tot een gezamenlijke richting organiseert de manager een week lang elke dag een inloop uur om zo te komen tot een document en praatstuk.

Vervolgens gaat men eerst nadenken over wat het beroep is, hoe zien wij het beroep, hoe zien wij de rollen, de professionele rollen, dat moest ook even ingevuld worden, dan de onderwijsvisie en dan gaan we door naar het thema binding.

R06 Identiteit is hetgeen ons samenbindt, dat is het vakgebied en de student. Er is ook een duidelijke visie dat de opleiding verdiepend moet zijn en niet verbredend. Er wordt goed samengewerkt en gecommuniceerd met korte lijntjes. Gelijkwaardigheid is een belangrijk kenmerk, de manager werkt zelf mee en er zijn geen rangen en standen.

Hoofdlabel: Visie

R11 Het is de identiteit van een deel van het team, die developers groep, van die programmeurs, zijn meer exacte mensen, gewoon van dit zijn de regels, staat in de studiegids, dit zijn de punten, dit is de verdeling exact terwijl hier bij de andere soort docenten, bij de skills, slc, een veel grotere persoonlijke betrokkenheid met studenten is. Er is een harde cultuur, nulletjes en eentjes.

R05 Voor de uitwerking van de visie, de nieuwe social worker, is er geknukt met het MT om naast het integrale ook de lijn van de reflectie en de lijn van onderzoek zichtbaar te maken.

R09 Middels een aantal vrijgestelde ontwikkelmensen is er een proces uitgezet in een half jaar waarin er georiënteerd is op de taak en de branche om een bron document te maken wat het kader werd voor verdere ontwikkeling.

R08 Visie wordt op dit moment ontwikkeld. De vier inhoudelijke smaken binnen deze opleiding moet je breder zien, als team sta je voor een bepaalde waarde. Zowel op de inhoud als op de didactiek is het belangrijk om een visie te hebben en dat deze gedeeld is. Teamontwikkeling, innovatie en een gedeeld beeld zijn de drie belangrijkste zaken voor de manager.

Hoofdlabel: Relatie met de student

R07 Docenten vinden het leuk om studenten te interesseren en te enthousiasmeren voor het eigen vakgebied of docenten willen meer discussiëren over de inhoud van het vakgebied. Feitelijk kan je altijd je team in twee teams indelen. De onderwijsmanager stuurt en beoordeelt op de relatie met studenten.

R05 Wij geloven dat het contact een belangrijke factor is in het studeren van de studenten, zeker in een deeltijd opleiding waar je de student minder ziet dan in de voltijd opleidingen.

R08 Je kunt een drive voor studenten hebben, maar je kan ook een stap meer willen zetten en dat gebeurt hier. Men wil de student echt leren kennen, niet alleen zakelijk maar ook persoonlijk.

R10 De relatie met de student heeft in dit team duidelijk de aandacht, men is hard aan het nadenken over binding. Er werden uitspraken gedaan als 'ik ga mij pas verbinden aan de studenten in jaar 3, want dan hebben we de selectie gehad, dan weten we wie er blijven' en 'misschien willen de studenten niet verbonden zijn'. De onderwijsmanager is hier op aan het sturen, zodat er een eerlijker selectie ontstaat.

R12 Passie voor studenten is hetgeen jouw team bindt, maar in vergelijking met ander opleidingen doen ze dat in hoger mate, zeker ook omdat het gaat om een kleine opleiding, maar is zeker niet vanzelfsprekend, er moet wel echt georganiseerd en geïnvesteerd worden.

R06 Het enthousiasme voor het vak en het uitdragen daarvan in een zeer positieve benadering naar studenten, dat is duidelijk onderscheidend voor dit team.

Concluderend:

Een gedeeld verhaal als onderdeel van identiteitsvorming is een proces waarin de passie voor de student en de passie voor het beroep moet leiden tot een gezamenlijk beeld dat focus en richting creëert waarvan uit men verder kan ontwikkelen. De beter scorende opleidingen hebben deze stap gezet of zijn hiermee aan de slag.

Categorie 2. Profilering

Het thema profilering van de opleiding is in zes van de twaalf gesprekken aan de orde gekomen.

In vijf van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over het beroepenveld. In zes van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over onderwijsvernieuwing.

Hoofdlabel: Profiel van de opleiding

R11 Er is bij deze opleiding een duidelijke keuze gemaakt, we zijn een smalle opleiding met de focus op de software engineer en programmeren omdat daar een enorm en groeiend tekort aan is en we zijn de

grootste opleiding van Nederland op dit gebied. Het is anders dan bij bijvoorbeeld communicatie opleiding omdat daar de slc, ook de cor en de ondersteunde vakken kan geven en dat krijg je één lange lijn van mensen in plaats van drie zoals bij deze opleiding.

R07 De aard van het werk heeft zeker invloed op de identiteit, bijvoorbeeld technici en economen doen ander werk en daar heb je andere typen mensen voor nodig.

R05 Binnen de opleiding Social work is gekozen om een generiek profiel met diverse contexten die gekozen kunnen worden in jaar 3 en 4. Dit profiel is met landelijk en internationale standaarden. Een social worker is zijn eigen instrument en dat is ook identiteit van de docenten en dat is essentieel voor het beroep.

R09 Beroepsidentiteit is niet gelijk aan de team identiteit, je leidt bijvoorbeeld op voor het beroep fiscalist, maar dan kan je als team nog heel veel kleuren hebben en dat is je teamidentiteit. Het is belangrijk dat de docenten zich herkennen in de professionele identiteit zeker in een veranderende omgeving buiten die doordringt in de opleidingen.

R08 Wat belangrijk is bij teamidentiteit is dat je in gesprek bent over waar je voor staat als opleiding en wat willen de studenten en waar studeren ze op af. Er zijn vier opleidingen in Nederland en als je in Rotterdam gaat studeren dan is nu de visie dat dit een economische opleiding is en daar ga je van uit werken. Dan blijft een projectontwikkelaar anders dan een belegger en een makelaar maar we gaan het gesprek aan om een gedeeld beeld te krijgen en dan zien we wel waar we uitkomen.

R12 Er is een duidelijk uitstroom profiel wat ons bindt en dat is financieel advies, daarnaast zijn er vier contexten waarin dit gebeurt, vier smaken.

R06 Deze opleiding heeft twee duidelijke uitstroom richtingen, waarvan één onderscheidend is van de andere gelijksoortige opleidingen en dat samen met de beroepsidentiteit waarin het niet gaat om hiërarchie of protocollen, maar we moeten iets gaan maken wat werkt dat beïnvloedt zeker de teamidentiteit.

Hoofdlab: Het beroepenveld

R03 Het beroepenveld heeft steeds meer invloed op het team en het onderwijs, sinds er wordt gefocust op docentschap zegt de praktijk dat er betere studenten worden afgeleverd.

R05 Hetgeen wat het beroepenveld vraagt gaat steeds meer vorm en inhoud van het onderwijs bepalen en de identiteit van een onderwijsteam.

R09 De dynamiek cq zoektocht in het beroepenveld heeft het onderwijs meegemaakt en is nog steeds merkbaar.

R08 Samenwerking tussen beroepenveld is een sterke kracht die impact heeft op relatie tussen docent en student.

R10 De hoge eisen uit het beroepenveld zijn ook in het team aanwezig

R12 hetgeen wat geldt in het beroepenveld heeft rechtstreeks invloed op het team en het onderwijs, omdat de samenwerking met het bedrijfsleven intensief is.

Hoofdlab: Onderwijsvernieuwing

R02 Het is niet goed om strijd te hebben binnen je team, over wiens vak het belangrijkste is, net zoals op de middelbare school met natuurkunde en engels. Samen één doel, dat is de weg.

R11 De opleiding is hard gegroeid en er is een nieuwe focus ontstaan op software engineering. De onderwijsmanager gaat de curriculum vernieuwing inzetten om nieuwe dwarsverbanden te maken door middel van projectonderwijs.

R03 De opleiding heeft zelfs een eigen dag en een eigen zakboek.

R07 Integraal onderwijs is interessanter voor studenten dan de losse vakjes van voorheen, waar de student de verbinding moest zoeken.

R05 In het nieuwe onderwijs wat is ontwikkeld, hetgeen moest vanwege de externe druk op deeltijdopleidingen, is gebaseerd op integratief onderwijs met drie speerpunten: flexibilisering, internationalisering en digitalisering en een visie op toetsing, dit creëert verplichte samenwerking.

R09 Het nieuwe geïntegreerde onderwijs was confronterend en doodeng, zoals de leerwerk-bijeenkomsten, docenten uit hun ivoren toren weer terug op de werkvloer in de praktijk, in activerend onderwijs, zonder vak ordening maar kritische beroepssituaties.

R12 De onderwijsvernieuwing is noodzakelijk om het voortbestaan van de opleiding binnen een heroriënterend economisch domein te garanderen. Er is gekozen voor een integratieve aanpak met grote cursuseenheden en een gezamenlijk assessment.

Concluderend:

De goed scorende opleidingen hebben een duidelijke profilering. De opleidingen zijn hard bezig met profilering. De aard van het beroep en het werk heeft zeker invloed op de identiteit. De beroepsidentiteit is niet gelijk aan de teamidentiteit, je leidt bijvoorbeeld op voor het beroep fiscalist, maar dan kan je als team nog heel veel kleuren hebben. Zowel in de goed scorende teams als in de minder goed scorende teams is men bezig met integratie van cursuseenheden en de invloed van het beroepenveld te vertalen naar nieuw onderwijs.

Categorie 3. Het team

Het thema team is in alle gesprekken het uitgangspunt geweest. Naast dat er deskresearch is gedaan naar de gegevens van de teams (zie bijlage 1 en 2) zijn er ook de fysieke resultaten van de interview methode die bijdraagt aan de beeldvorming van de teams. Er zijn een drietal thema's, die zijn besproken, onder het thema het team geschaard. In acht van de elf gesprekken is het thema homogeniteit/diversiteit besproken. In acht van de elf gesprekken is de omvang van het team besproken. En in vijf van de elf gesprekken is er gesproken over bloedgroepen/cultuur.

Hoofdlab: Homogeniteit/diversiteit

R11 Binnen deze opleiding zijn drie teams en daarbinnen zijn de rollen verdeeld. In de technische teams zijn het mannen en in de sociale teams zijn er vrouwen.

R03 Een zeer homogeen team van vak professionals, met een duidelijke beroepsidentiteit, aardig, zorgend en helpend zonder veel vakgroepen, daarom een keuze gemaakt om te gaan werken met jaarteams.

R07 Een team met meer witte mannen, die niet overeenkomt met de studenten populatie, ondanks het charter diversiteit blijft het moeilijk om diversiteit te creëren in het team.

R05 Mannen en vrouwen in een team.

R08 Een team met meer mannen heeft een andere dynamiek dan een team met vrouwen en eenzelfde type mensen heeft mogelijk invloed op de team identiteit.

R04 Docenten wit, studenten gekleurd, dus geen match.

R10 De docenten populatie sluit niet aan bij de studentenpopulatie en de studenten zijn merendeel vrouw ook gesegmenteerd, het gaf een indruk van een elite club, maar dat is aan het veranderen.

R06 Zeer divers team.

Hoofdlab: Omvang van het team

R02 hoe kleiner het team, hoe beter, de markt tendert naar duidelijk profiel en groot, maar ik ben voorstander van klein.

R11 Drie teams van 12 à 13 mensen met alle drie een eigen karakter.

R03 Omvang is belangrijk, grotere opleidingen hebben het daar moeilijk mee, de onderwijsmanager wist ook niet waar te beginnen met sturen.

R05 Omvang is belangrijk.

R09 Er is een tussenlaag gecreëerd; team coördinatoren voor operationele dingen, een team van 50 man kan je niet alleen doen.

R04 30 mensen, allemaal beroepsgekken.

R06 Er zijn onderwijsmanagers die zeggen ik heb 60-65 mensen onder mijn hoede, maar dat zou ik niet kunnen.

R08 Het team bestaat uit 28 man.

R12 Identiteit, weet je wel, of je een groot of een klein team bent? Denk ik niet, je moet je wel kleinschalig organiseren, dat geloof ik wel. Sub teams? Ja, daar zou je wel iets naar gelaagdheid moeten gaan organiseren, bijvoorbeeld onderbouw, bovenbouw.

Hoofdlab: Bloedgroepen/cultuur

R11 Als er een oude afrekencultuur heerst is deze moeilijk te vernieuwen naar een coöperatieve cultuur, ook niet door nieuwe mensen.

R03 Het kernteam, degene die er veel zijn bepalen de norm. De cultuur/identiteit van het beroep is aandachtvol en dat past bij de manager.

R05 Oude bloedgroepen in de onderstroom binnen een nieuwe identiteit is belemmerend.

R09 De macht van de docent die het systeem kent binnen de HR kan misbruikt worden in vernieuwende

processen (weerstand).

R12 De ambstcultuur in de leerwerkbedrijf werd gelijk aangepakt.

R10 Er zijn nog enkele docenten die vast zitten in oude structuren.

Concluderend:

De omvang van het team wordt belangrijk geacht, de kleinere teams scoren beter op de ankerpunten dan de grotere teams, daarbij valt ook op dat deze kleinere teams veel fulltimers hebben.

Als een team groter is, dan is het zaak om klein te organiseren. Diversiteit blijft een aandachtspunt.

Categorie 4. Docent versus professional

Het thema Docent versus Professional is uitgebreid in alle twaalf gesprekken aan de orde gekomen. In acht van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over binnen en buiten werken. In zeven van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over de oude versus nieuwe docenten.

Hoofdlabell: Docent versus Professional

R02 Hier zien we de verschuiving van de focus op docent zijn in plaats van vak professional zijn. Hij stelt op teamniveau moet het beroepsprofiel duidelijk zijn en op individueel niveau moet niemand meer een vak oriëntatie hebben.

R11 Het inhoudelijke van het vakgebied is centraal en dominant aanwezig in deze opleiding en de vaardigheden/SLC is separaat georganiseerd, deze strikte scheiding versterkt het rolgedrag. Dit is ook afhankelijk van de soort opleiding, mensgericht of taakgericht.

R03 Er is in dit team een grote omslag gemaakt naar aanleiding van een slechte score op de vijf ankerpunten. De omslag is gemaakt om de balans tussen vak professional zijn en docent professional zijn te herstellen, zij moesten een nieuw vak leren. Dit is gedaan door pedagogisch/didactische coachen en onderwijs te organiseren. Dit team is een voorbeeld situatie waarin gestuurd is op de identiteit, terwijl de manager dit zo niet heeft genoemd maar zegt gestuurd te hebben op wie zijn wij nu eigenlijk? We zijn geen vak professionals, maar we zijn docenten. De balans is belangrijk.

R07 De manager beschrijft dit team als vakidioten, waarbij het pedagogische/didactische marginaal aanwezig is, zelf niet bij de SLC docenten. Zij stellen zich voor met hun vak professie en niet als docent. Zij doen dat vanuit grote passie voor hun vak. Het is nodig voor de tevredenheid van de studenten, dat het team zich meer verbindt met de studenten dan met hun vakgenoten.

R05 Ze moesten een ander docent worden, niet meer de vakdocent, maar de docent die het integrale onderwijs snapt. Vroeger moest de student de integratie en overlap zoeken tussen de diverse losse vakken, nu was dat aan de docenten. Het beroepsprofiel en het pedagogisch didactische gaan gelijk op. De docenten die het hier moeilijk mee hadden konden bijtrekken of weggaan.

R09 Binnen dit team identificeren de docenten zich met het vak, ondanks dat ze 30 jaar geleden voor het laatst in dit vak hebben gewerkt. Ze spreken met elkaar over de inhoud van het vakgebied. De manager vindt dat terwijl ze pedagogisch/didactisch geschoold zijn, achterblijven op hun onderwijskundige vaardigheden.

R12 De manager zegt dat de docenten een verlegenheid hebben op het gebied van didactische en pedagogische vaardigheden, maar de studenten zeggen topdocenten (4.2 op een 5 punts schaal van de NSE

R08 De meeste teamleden zijn T-shaped professionals en daar wordt ook op geselecteerd en gestuurd, de ambitie is aanwezig om dit ook te blijven. De focus moet op docent schap liggen met de daarbij behorende betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Docenten moeten niet alleen een goed verhaal hebben over de inhoud, maar ook groepsdynamiek kunnen hanteren, dat is in dit team bij meer dan 80 % het geval.

R04 De manager geeft aan dat er balans is tussen de docent en professional identiteit, de passie is zowel voor het vak als voor het docent zijn.

R10 De manager is samen met haar team dat nu behoefte krijgt aan het ontwikkelen van docentschap een heel sterk signaal dat er verschuiving is van identiteit binnen de opleiding, van "wie er niet aanhaakt die is af" en de expertpositie naar meer docent zijn. De manager stuurt vanuit haar persoonlijke waarde voor gelijke kansen, eerlijkheid en transparantie om studenten te begeleiden naar geluk binnen een baan in het beroep van hun keuze. op vakinhoudelijke kenn.is) Er is een scheiding tussen vakinhoudelijke, praktijkgerichte en SLC gerichte docenten, echter iedereen ontwikkelt ook op ander vakgebieden, de manager en een collega functioneren als verbinder tussen deze twee uitersten en de scholing wordt aan de pedagogisch/didactische kant georganiseerd, omdat men zelf eigen vakkennis monitort bijhoudt met PE

punten.

R06 Er is een goede balans tussen docent en professional identiteit, als je het de docenten zou vragen, dan zeggen ze dat ze beide zijn. Er wordt geselecteerd op vak inhoud met potentie om ook een goede docent te worden. Er is sprake over een unieke situatie waarin technische vakidioten nadenken over onderwijskundige theorieën.

Hoofdlabell: Binnen buiten werken

R03 Een kernteam dat fulltime werkt met extra taken en een kring die ook buiten werkt, die hebben een andere verhouding tot het team.

R07 De grootste groep werkt ook buiten, dus het is logisch dat ze zich eerder identificeren met het professional zijn. De voorkeur van de manager is grotere aanstellingen, zodat de docent identiteit groeit.

R05 In een team met veel oudere docenten is door innovatie in de ELO gekozen om mensen te betrekken om zo te zorgen dat ze geen tegenkrachten worden.

R09 Voornamelijk fulltimers die alleen op de HR werken.

R11 Er wordt marginaal buiten gewerkt en de tendens is dat dit afneemt.

R12 Een aantal werken ook buiten het team. Vakkennisniveau wordt gemonitord door PE punten.

R08 Veel fulltimers die binnen werken is positief voor plezier in het team.

R04 Veel fulltimers die binnen werken is positief voor samenhang.

R10 Weinig fulltimers, veel werken buiten het team, steeds meer mensen zeggen dit op. De verbinding naar de praktijk is groter dan naar de student.

Hoofdlabell: Oude versus nieuwe docenten

R11 Het team is in opbouw omdat er groei was/is, er zijn drie identiteiten in dit team. Het specialisten team heeft last van schaarste. Om bij de HR te werken moet je als programmeur bijna een roeping hebben vanuit een maatschappelijk gevoel. Door de groei zijn er veel nieuwe mensen, dat heeft invloed op de identiteit.

R03 Er zijn in dit veranderende team mensen die gemotiveerd mee veranderen en mensen die dat niet doen. Het ligt niet aan de leeftijd, maar aan de wijze waarop je omgaat met verandering.

R05 20% verloop in het team, dat vraagt om investeren in nieuwe docenten en de oude docenten doen veel aan deskundigheidbevordering.

R09 Het kan ook zo zijn als je de mensen alleen mixt dat de oude patronen weer de kop op steken en er niets of weinig veranderd.

R12 Dit team is een mix van jonge en wat oudere mensen en het team heeft verloop gehad en is nu redelijk stabiel, maar zorgt wel voor nieuw input en is voorloper op didactische verandering.

R04 Deze manager zegt geluk te hebben gehad dat er veel nieuwe mensen aangenomen konden worden. Groei is een belangrijk element geweest bij teamvorming. De zittende mensen hadden het moeilijk met de vraag wie ben ik eigenlijk nog, zeker na een negatieve accreditatie.

R10 Het heeft niet perse te maken met de lengte dienstverband, maar de wijze waarop men er in staat.

R06 Sinds 2008 is er een heel ander team. Door groei en verloop van je team kan je sturen en nieuwe mensen brengen nieuwe en andere dingen mee. Dit team heeft een laag gemiddelde leeftijd.

Concluderend:

Bij de meeste goed scorende teams is er sprake van een balans tussen docent en professionele identiteit of een grotere docent identiteit dan de professionele identiteit. De goed scorende teams hebben door verloop en het aanstellen van nieuwe docenten kunnen sturen op deze balans. Veel fulltimers die alleen voor de HR werken is positief voor de docentidentiteit in het team.

Categorie 5. De onderwijsmanager

Het thema de onderwijsmanager is uiteraard in alle gesprekken aan de orde gekomen en in negen van de twaalf gesprekken is er gesproken over de rol van de onderwijsmanager. In negen van de twaalf gesprekken is er gesproken over de stijl van leidinggeven. Daarnaast is er gesproken over de plaats van de onderwijsmanager, deze informatie is gebruikt bij het analyseren van de gemaakte opstelling met de Playmobil poppetjes. Het hoofdlabell de mening van de onderwijsmanager is buiten beschouwing gelaten in deze beschrijving en analyse vanwege de enorme verschillen en de subjectiviteit.

Hoofdlabell: De rol van de onderwijsmanager

R03 De onderwijsmanager is reeds meerdere jaren in deze functie. De onderwijsmanager is zeer centraal en doet alle externe contacten met stakeholders binnen en buiten de organisatie. Dit is eigenlijk te veel voor een manager, wellicht kunnen de coördinatoren meer power krijgen.

R11 De recent aangestelde onderwijsmanager gaat sturen middels de PTD en door het bij elkaar plaatsen van mensen in projecten hoopt hij dat ze naar elkaar toe groeien en dat het één verhaal wordt.

R07 De recent aangestelde onderwijsmanager zet zichzelf centraal in dit team om de verbinding te kunnen maken tussen de diverse groepen. Hij gelooft niet in zelfsturing, omdat er dan altijd iemand nodig is die een besluit neemt. In dit team is de verbinding en het gemeenschappelijke nog in ontwikkeling.

R05 De ervaren onderwijsmanager zegt een belangrijke rol te hebben tussen het team en het MT. Daarnaast stuurt hij met nadruk op het "wij-gevoel" en op de speerpunten, zodat de resultaten terugkomen in het collectief.

R09 De onderwijsmanager heeft veel invloed op de wijze waarop er wordt samengewerkt.

R12 De onderwijsmanager kwam uit de inhoud en dit is zijn eerste management functie. Hij wil graag sturen op processen en heeft een scherp oog voor groepsprocessen. Hij wil ondersteunend zijn aan inhoud en proces en vindt het zijn taak het team af te schermen voor veel zaken van buitenaf en de focus te bewaren en de mensen die vakinhoudelijk sterk zijn in hun kracht te zetten en indien nodig aan te spreken op hun functioneren.

R08 De onderwijsmanager is nieuw in dit team en is betrokken bij de selectie van nieuwe mensen en zegt dat ze niet blij wordt van sturen op cijfertjes, maar verantwoordelijk is voor de sfeer in het team en de sfeer in de opleiding die het cijfer in het MTO en in de NSE bepalen.

R04 De onderwijsmanager werkt hier een jaar en heeft zaken gestructureerd en is van de besluitvorming. Er zijn ook coördinatoren, maar die zijn voor de inhoud.

R10 Het team kleurt mee met de identiteit van de onderwijsmanager. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om goed te luisteren naar de teamleden en dan de ideeën te bundelen. In de nieuwe positie van onderwijsmanager heeft ze meer invloed richting beroepsgroep en landelijk dan als docent.

R06 Onderwijsmanager werkt meerdere jaren op dit team en heeft veel invloed op de selectie van nieuwe mensen, hij heeft team opgebouwd.

Hoofdlabell: De stijl van leidinggeven

R02 De leidinggevende is aangenomen om directieve besluiten te nemen en daarna mogen ze alles weer bepalen wat zelf willen. De leidinggevende geeft aan dat de Hogeschool vindt dat teams van professionals zoveel mogelijk zelf alles moeten bepalen, zoals dingen als identiteit of doelstellingen etc.

R03 De leidinggevende heeft toen ze kwam eerst orde op zaken gesteld middels structuur en roosters etc. en toen verbeterden de cijfers, maar om een volgende stap te maken heeft ze geïnvesteerd op de docent vaardigheid in haar team, door specialisten op het gebied van feedback in te zetten.

R07 De leidinggevende heeft een duidelijke visie op wat er moet gebeuren, namelijk meer pedagogisch/didactische kwaliteit ontwikkelen in het team, hij stuurt steeds zijn verbazing uit te spreken bij wat hij ziet gebeuren en geeft aan hoe hij het liever anders ziet, zodat dit een positief effect heeft op de tevredenheid van de studenten.

R05 de leidinggevende is open en betrokken en probeert niet de afstandelijke manager te zijn. Door de docenten te ondersteunen en te bevestigen op het eigenaarschap van het curriculum groeit er vertrouwen.

R09 De leidinggevende heeft haar deur open gezet en wil op een laagdrempelige wijze sturen, ze heeft gestuurd op verantwoordelijkheid en veel te verwachten van de docenten. Ze geeft leiding op een projectleider-achtige wijze en zegt zelf begonnen te zijn met vertrouwen, maar dat dat niet heeft gewerkt.

R12 De leidinggevende stuurt vanuit overzicht en een bouwplan, waarin niets vaststaat. Door minder ADHD-achtig te sturen, maar op een langere termijn, ontstaat er rust en vertrouwen.

R08 De leidinggevende vindt sturen op gedrag negatief klinken, maar doet dingen die ze zelf belangrijk vindt zoals innovatie en visie. Ze zorgt steeds in contact te zijn en stimuleert en nodigt uit op basis wat ze weet wat de medewerkers leuk en interessant vinden. Ze stuurt niet vanuit een kernteam, maar vanuit wisselende ontwikkelteams en het collectief.

R04 De leidinggevende ziet zichzelf als de herder die samen met een paar herdershonden de kudde leidt, luisteren, structuur, aandacht en duidelijkheid zijn de toverwoorden.

R10 De beginnende leidinggevende stuurt intuïtief en vanuit haar eigen filosofie dat verantwoording nemen en vrijheid geven de basis is. Het team was erg hiërarchisch. Zij probeert dat enigszins te veranderen en

middels spreekuur en teamvergaderingen de aandachtspunten boven water te krijgen en dan ontwikkel kaders te maken.

R06 De leidinggevende staat de gehele dag in het team en weet wat er reilt en zeilt, hij is wars van hiërarchie en staat voor gelijkwaardigheid. Hij geeft daarom zelf ook les, dit zouden alle onderwijsmanager ook moeten doen, alleen al voor het contact met de studenten.

Concluderend:

Alle respondenten geven aan dat de onderwijsmanager veel invloed heeft op de teamidentiteit. Eén van de respondenten gaf aan dat het team mee kleurt met de identiteit van de onderwijsmanager. Opvallend is dat managers van de goed scorende teams zichzelf omschrijven als een meer coachende manager en de managers in de minder goed scorende managers zich meer beschrijven als een directieve beslisser. Zeven van de twaalf ondervraagde managers is relatief nieuw op deze positie, dus is hun invloed op de resultaten nog weinig zichtbaar.

Categorie 6. Sturing

Het thema sturen is in alle twaalf gesprekken aan de orde gekomen. In vijf van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over het collectief. In zeven van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over de KPI's. In zes van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over coördinatoren en in acht van de twaalf gesprekken is er in dit kader gesproken over sub teams.

Hoofdlabell: Collectief

R05 Er is een verandering gaande waarin docenten geen eigenaar meer zijn van een los vakje, maar van het geheel. Het geheel is ook datgene dat uit moet stralen naar de studenten. Er moet goed en duidelijk gecommuniceerd worden bij vernieuwing.

R09 Communicatie is een belangrijk deel van sturing, zowel op het gehele team, als ook op de jaarteam, beide met eigen agenda en dynamiek die past bij de opleiding.

R08 De manager initieert themabijeenkomsten en vraagt aan het team wie er mee wil doen vanuit intrinsieke motivatie en daarna wordt er teruggekoppeld in het teamoverleg.

R10 De manager werkt vanuit de wens van het collectief door goed te luisteren en de behoefte te peilen. Er is nu de behoefte om docentschap te versterken.

R06 Er is een nauwe samenwerking tussen onderwijsmanager curriculum commissie en het collectief, besluiten worden gezamenlijk genomen, de manager is onderdeel van het team.

Hoofdlabell: KPI's

R11 De manager weet dat hij niet in de top tien scoort, maar zegt dat zijn score ook weer niet super slecht is, behalve het rendement. Hij kwam ook tot de ontdekking dat dat onderwerp totaal niet leefde binnen de opleiding. Het zijn maar metertjes, je moet gewoon op goed onderwijs sturen.

Als er snelle groei is dan gaan de scores omlaag, als er een stabiel programma is en geen aanpassing in gebouw of programma dan is de tevredenheid makkelijker te managen.

R07 De vijf scores gaan omhoog als de docenten zich meer verbinden? De cijfers zijn nu niet fantastisch om over naar huis te schrijven. We proberen met zijn allen die cijfers omhoog te krijgen. In jaar één en twee moet je grotere docent identiteit hebben qua pedagogiek en didactiek. Als ik moet kiezen nu de nadruk op het pedagogisch didactische zou gaan, omdat ik geloof dat dat het inhoudelijke allemaal wel goed zit. Als het goed is voor het team (MTO) dan is het ook goed voor de student (NSE). Je ziet dan dat MTO wat omhoog geklommen is en dat de NSE daar achteraan komt.

R09 Onrust in een team heeft effect op de NSE en de scores hebben invloed op alles. In het veld van social work dringt outputsturing langzaam maar zeker door en dat komt ook binnen in ons onderwijs, maar dat vindt men hier verschrikkelijk.

R12 Cijfers zijn belangrijk in ons metier, dat is het uitgangspunt. Er worden docentmeters en blokevaluaties gedaan ook midden in een blok, zodat er nog kan worden bijgestuurd. NSE uitslagen worden uitgebreid besproken met studenten. Er is zelfs een ranking van de docenten en de nummer 1 krijgt een persoonlijk mailtje van de manager. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de toets resultaten van de klas, dat gaat niet altijd gelijk op, dan wordt er gecorrigeerd.

R08 In dit team wordt er niet gestuurd op cijfers omdat men daar niet blij van wordt. Er is wel een duidelijk besef dat men bij de beste 10 scorende opleidingen van de HR behoort en op plaats 1/2 staan in vergelijking met de andere opleidingen in Nederland. De manager stuurt op teamontwikkeling, visie (didactiek en inhoud) en op innovatie.

R04 Manager weet dat hij hoog scoort in de NSE.

R10 De KPI's zijn al goed, maar als deze ambitieuze perfectionisten ook nog gaan werken aan de verbinding met studenten en in het docentschap gaan investeren, dan belooft dat wat.

R06 In dit team is het des techneut om zaken te meten, dus de KPI's worden gemonitord zowel binnen de HR als met collega opleidingen in het land. Er wordt door de manager gestuurd op MO, want dat is lijfbehoud, daar moet altijd snel op gereageerd worden, anders kost dat (schaarse) mensen. Studenttevredenheid is de klant, dus dat is ook belangrijk in dit team.

Hoofdlabell: Coördinatoren

R02 De manager heeft sturing gewijzigd door de veranderingsgezinde mensen als coördinator of commissielid te benoemen en heeft twee management trainees aangesteld.

R03 De manager heeft sturing gewijzigd, twee team coördinatoren aangesteld en jaarteam gemaakt met cursushouder-duo's.

R05 De Manager heeft naast twee coördinatoren die verantwoordelijk zijn voor vorm en inhoud ook een ontwikkelgroep, hij moet soms directief zijn.

R09 De manager stuurt samen met vier coördinatoren, elke team heeft een coördinator en één team zelfs twee.

R12 De manager stuurt samen met een coördinator die onderwijsvernieuwing trekt.

R04 De manager trekt en de curriculum commissie duwt het team.

R10 De manager stuurt samen met vier jaar coördinatoren, die vanuit de vakgroepen lopende, operationele zaken regelen.

Hoofdlabell: Sub teams

R02 er zijn vier vastgeroeste sub teams, die momenteel aan het veranderen zijn.

R11 In dit team zijn drie zeer duidelijk te onderscheiden en te typeren sub teams, hetgeen de samenwerking niet ten goede komt.

R03 Er zijn drie teams van 30-35 mensen. Binnen deze teams zijn jaarteam gemaakt met een eigen visie en thema.

R07 Er zijn meerdere sub teams. Eén team ziet zichzelf als de core van de opleiding, daarnaast zijn er ook op verzoek formele vakgroepen opnieuw ingesteld.

R05 Er is een ontwikkelteam en een vast team en er zijn informele sub teams, hetgeen de identiteit beïnvloedt.

R09 Opleiding is in verandering, er waren vier opleidingen met eigen signatuur die nu onder één opleiding vallen, maar wel weer in vier teams vanwege de omgang met vier onderwijsmanagers.

R01 Binnen deze opleiding zijn geen formele sub teams, maar door leerlijnen en vakspecialisatie zijn er sub teams ontstaan, hetgeen de eenheid niet bevordert.

R08 Vindt het belangrijk dat iedereen weet waar men mee bezig is. Heeft wel vier hoofdstromingen en ondersteunende vakken.

R04 Vindt het belangrijk dat er niet hele duidelijke grenzen zijn tussen sub teams.

R10 Heeft een vijftal vakgroepen (eilanden) met specialisten.

Concluderend:

Goede communicatie en terugkoppelen van besluiten in het collectief is vooral belangrijk bij vernieuwing. Er wordt vooral aandacht gegeven aan de NSE en MO, de andere ankerpunten lijken minder te leven. In zeven teams wordt er gesproken over coördinerende rollen die verantwoordelijk zijn voor operationele zaken en vorm en inhoud. De organisatie met fluide sub teams lijkt de beste oplossing, als er tussen sub teams hele duidelijk grenzen zijn en deze te veel institutionaliseren dan kan dit belemmerend werken.

Hoofdstuk 5. Analyse, conclusie en aanbevelingen

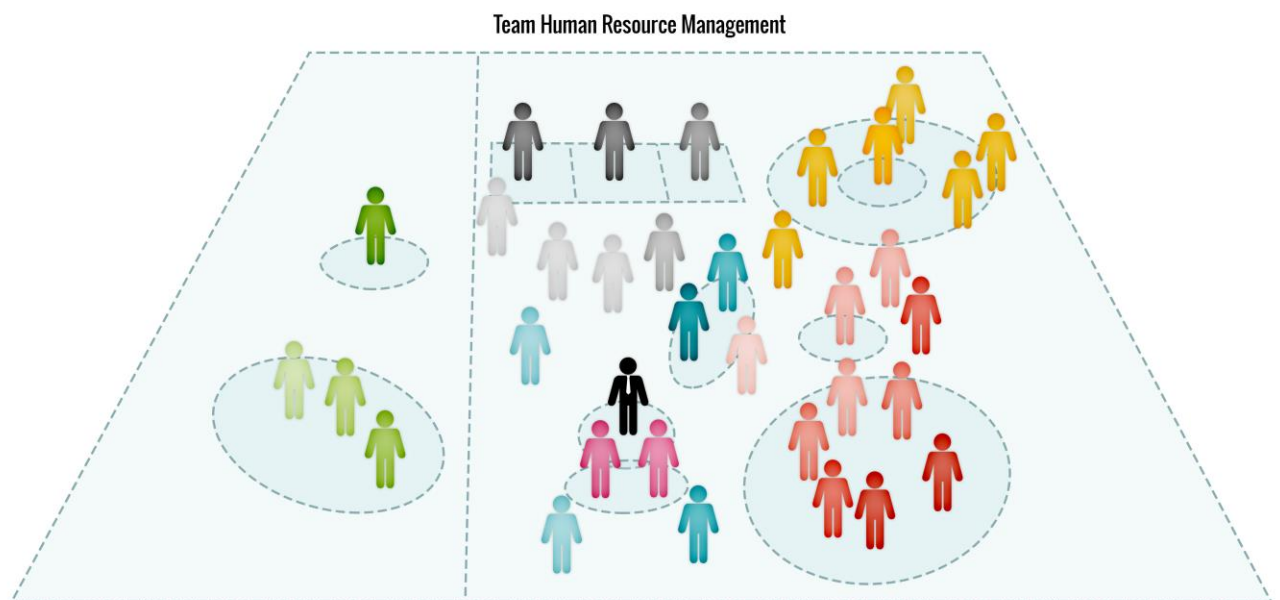
In dit hoofdstuk wordt de analyse beschreven per team en om zo via de beantwoording van de deelvragen vervolgens een antwoord te geven op de hoofdvraag.

5.1 Analyse per team

In deze paragraaf zijn de foto's van de opstelling, die door de managers zijn gemaakt tijdens de gesprekken, bewerkt naar een grafische weergave, zodat duidelijk de verschillen van deze teams te zien zijn.

Op de foto's van de opstelling stonden ook namen, in deze universele weergave is dit niet weergegeven. De manager is in elke afbeelding zwart met een stropdas getekend, ook als het een vrouw betreft. De cirkels zijn sub-teams of sleutelpersonen. De diverse kleuren geven de mate van homogeniteit c.q. diversiteit aan beroepsprofessionals aan. Als een object op de rand van de cirkel staat dan betekent dat hij/zij deels buiten de hogeschool werkzaam is. Daarnaast is er per team een korte beschrijving waarin de gegevens verkregen uit het personeelsinformatiesysteem zijn verwerkt, dit geeft ook een aanvullend beeld op de teams. Op de derde plaats zijn alle bewerkte teksten uit de interviews terug samengevoegd per team, zodat het beeld compleet wordt.

Team R01: De opleiding Human Resource Management

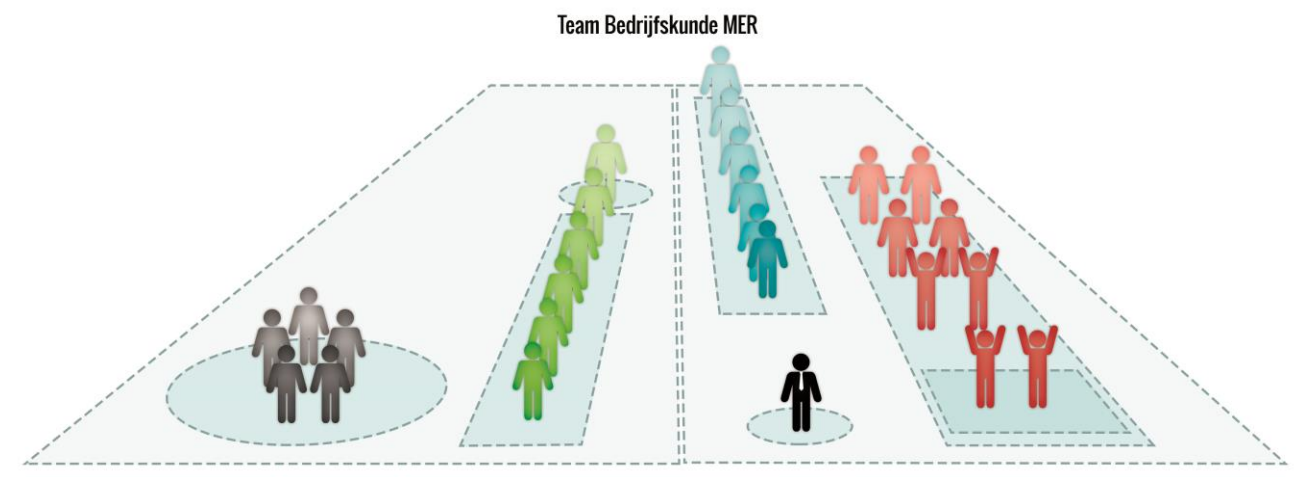


Figuur 2 opstelling team R01

Dit team was het try-out team voor de interview methode, dus er zijn geen resultaten te beschrijven op alle zes de categorieën. De onderwijsmanager is bijna een jaar werkzaam op dit team, het is zijn eerste management functie, daarvoor was hij hoofddocent in een ander team. De manager plaatst zich midden in het team samen met de twee ondersteuners. Het team bestaat uit 37 fte, waarvan 41% fulltimers, 30% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 30% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 11 jaar. 14% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 7 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

De manager geeft aan dat iedereen in het team goed met elkaar om gaat, maar dat hij het zorgwekkend vindt dat er geen gemeenschappelijk gedragen identiteit is maar coalities en opinion leaders. Binnen deze opleiding zijn geen formele sub teams, maar door leerlijnen en vakspecialisatie zijn er sub teams ontstaan, hetgeen de eenheid niet bevordert.

Team R02: De opleiding Management, Economie en Recht

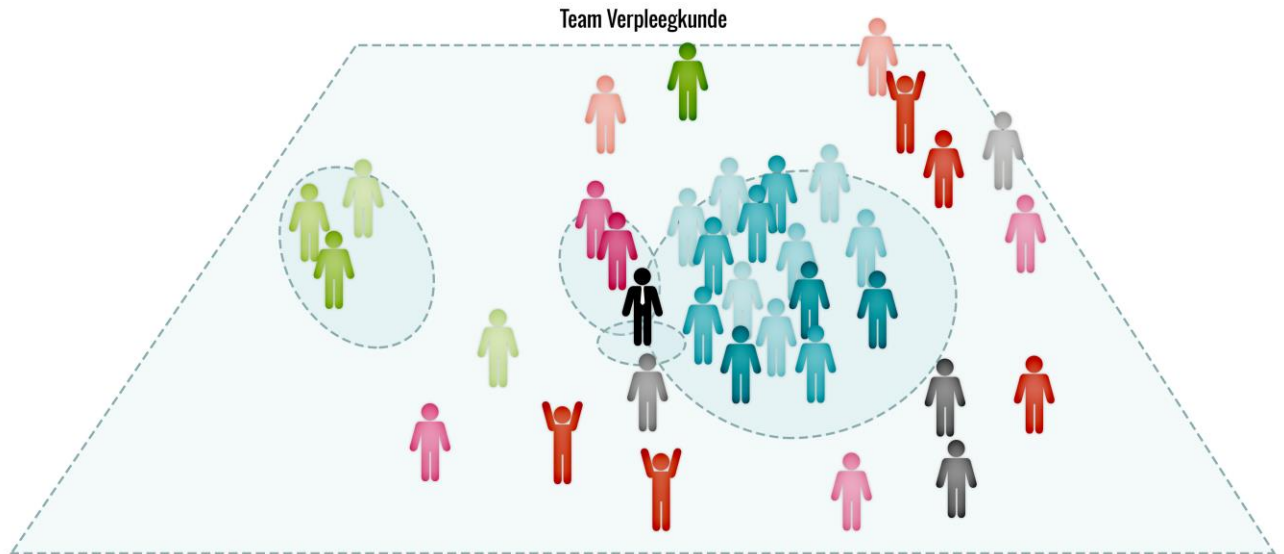


Figuur 3 opstelling team R02

De onderwijsmanager is net een jaar werkzaam op dit team, het is zijn derde management functie, daarvoor was hij onderwijsmanager op twee andere teams. De manager plaatst zich voor het team. Het team bestaat uit 41 fte, waarvan 46% fulltimers, 32% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 22% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 13 jaar. 17% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 6 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

De manager geeft aan dat het huidige team geen team is, geen identiteit heeft. Er is wel een gewenste team identiteit en dat is dat de docenten opkomen voor de studenten. Eigenaarschap is het centrale woord dat moet leiden tot tevredenheid en succes voor de student. Binnen een team kan diversiteit ook een identiteit zijn, in tegenstelling tot 1 taak 1 team. Een team kan ook prima functioneren zonder identiteit, je kan op alle lijstjes goed scoren en tevreden mensen hebben. Het is niet goed om strijd te hebben binnen je team, over wiens vak het belangrijkste is, net zoals op de middelbare school met Natuurkunde en Engels. Samen één doel dat is de weg. Hoe kleiner het team, hoe beter. De markt tendert naar duidelijk profiel en groot, maar ik ben voorstander van klein. Hier zien we de verschuiving van de focus op docent zijn i.p.v. vak professional zijn. De onderwijsmanager stelt dat op teamniveau het beroepsprofiel duidelijk moet zijn en op individueel niveau moet niemand meer een vak oriëntatie hebben. Er zijn in deze veranderende teams mensen die gemotiveerd mee veranderen en mensen die dat niet doen. Het ligt niet aan de leeftijd, maar aan de wijze waarop je omgaat met verandering. De leidinggevende is aangenomen om directieve besluiten te nemen en daarna mogen ze alles weer bepalen wat zelf willen. De leidinggevende geeft aan dat de Hogeschool vindt dat teams van professionals zoveel mogelijk zelf alles moeten bepalen, zoals dingen als identiteit of doelstellingen, etc. De manager heeft sturing gewijzigd door de veranderingsgezinde mensen als coördinator of commissielid te benoemen en heeft twee management trainees aangesteld. Er zijn vier vastgeroeste sub teams, die momenteel aan het veranderen zijn.

Team R03: De opleiding Verpleegkunde

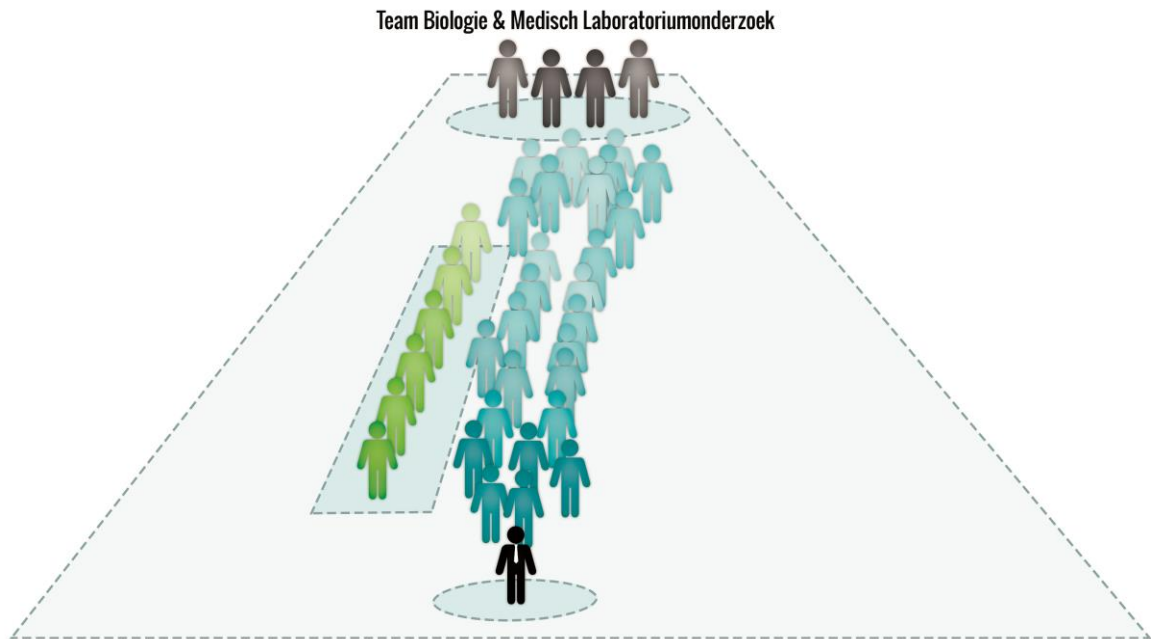


Figuur 4 opstelling team R03

De onderwijsmanager is reeds vijf jaar werkzaam als onderwijsmanager op dit team. Zij heeft eerder een management functie bekleed buiten de Hogeschool. De manager plaatst zichzelf midden in het team in verbinding met een kerngroep. Zij heeft recent een doorstap gemaakt naar een directeurspositie binnen de Hogeschool Rotterdam. Het team bestaat uit 78 fte, waarvan 35% fulltimers, 38% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 27% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 8,8 jaar. 4% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 30 teamleden met een tijdelijk dienstverband. (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

Identiteit is hoe een team reilt en zeilt, het echte leven. Er is in dit team gezocht met behulp van docenten van de leraren opleiding, naar focus, wie zijn wij, wat doen we nu eigenlijk. Er is een kerngroep die de identiteit sterk beïnvloedt. Men weet veel van elkaar en zorgt voor elkaar dat past ook bij het vakgebied. Het beroepenveld heeft steeds meer invloed op het team en het onderwijs. Sinds er wordt gefocust op docentschap zegt de praktijk dat er betere studenten worden afgeleverd. De opleiding heeft zelfs een eigen dag en een eigen zakboek. Er is een zeer homogeen team van vak professionals, met een duidelijke beroepsidentiteit, aardig, zorgend en helpend zonder veel vakgroepen, daarom een keuze gemaakt om te gaan werken met jaarteam. Omvang is belangrijk, grotere opleidingen hebben het daar moeilijk mee, de onderwijsmanager wist ook niet waar te beginnen met sturen. Het kernteam, degene die er veel zijn bepalen de norm. De cultuur/identiteit van het beroep is een aandachtvolle cultuur met aandacht voor elkaar, dat past bij de manager. Er is in dit team een grote omslag gemaakt naar aanleiding van een slechte score op de vijf ankerpunten. De omslag is gemaakt om de balans tussen vak professional zijn en docent professional zijn te herstellen, zij moesten een nieuw vak leren. Dit is gedaan door op het pedagogisch/didactisch te coachen en onderwijs te organiseren. Dit team is een voorbeeldsituatie waarin gestuurd is op de identiteit, terwijl de manager dit zo niet heeft genoemd, maar zegt gestuurd te hebben op wie zijn wij nu eigenlijk? We zijn geen vak professionals, maar we zijn docenten. De balans is belangrijk. Een kernteam dat fulltime werkt met extra taken en een kring die ook buiten werkt, die hebben een andere verhouding tot het team. Deze manager zegt geluk te hebben gehad dat er veel nieuwe mensen aangenomen konden worden. Groei is een belangrijk element geweest bij teamvorming, de zittende mensen hadden het moeilijk met de vraag wie ben ik eigenlijk nog, zeker na een negatieve accreditatie. De onderwijsmanager is reeds meerdere jaren in deze functie. De onderwijsmanager is zeer centraal en doet alle externe contacten met stakeholders binnen en buiten de organisatie, dit is eigenlijk te veel voor een manager, wellicht kunnen de coördinatoren meer power krijgen. De leidinggevende heeft toen ze kwam eerst orde op zaken gesteld middels structuur en roosters etc. Toen verbeterden de cijfers, maar om een volgende stap te maken heeft ze geïnvesteerd op de docent vaardigheid in haar team, door specialisten op het gebied van feedback in te zetten. De manager heeft de sturing gewijzigd, twee team coördinatoren aangesteld en jaarteam gemaakt met cursushouder en duo's. Er zijn drie teams van 30-35 mensen, binnen deze teams zijn jaarteam gemaakt met een eigen visie en thema.

Team R04: De opleiding Biologisch Medische laboratoriumonderzoek



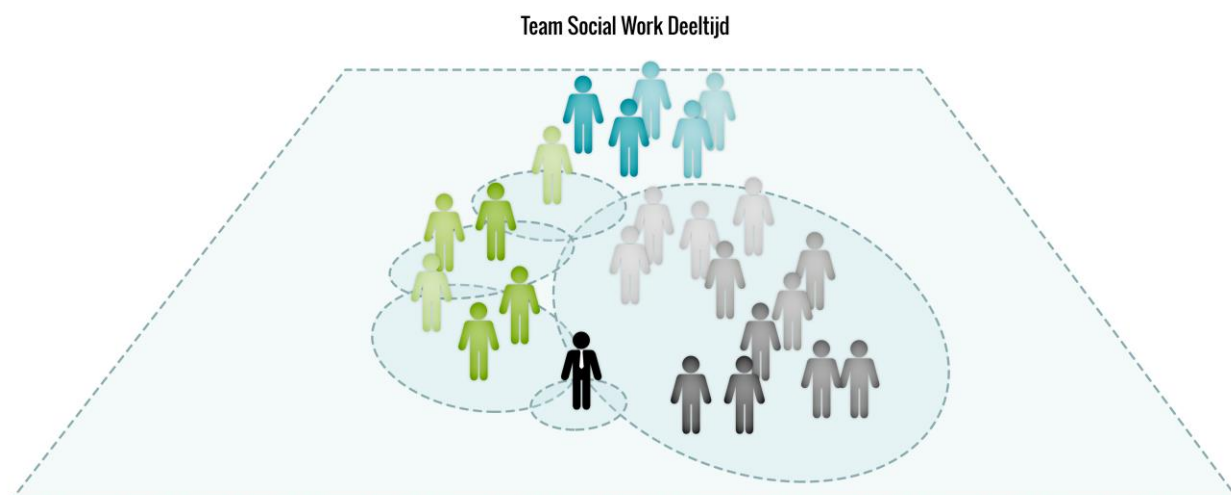
Figuur 5 opstelling team R04

De onderwijsmanager is ruim een jaar werkzaam op dit team, het is niet haar eerste management functie, daarvoor was zij programmamanager binnen de Hogeschool Rotterdam. De manager plaatst zich voor het team. Het team bestaat uit 33 fte, waarvan 88% fulltimers, 3% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 9% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 10 jaar. 14% van het team werkt langer dan 18 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 5 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

De identiteit van het team is gekoppeld aan het beroep van bioloog en laborant. Passie en betrokkenheid zijn twee kenmerkende kenmerken van dit team. De meeste docenten zijn wit, studenten gekleurd, dus er is geen match. Het team bestaat uit ongeveer 30 mensen, het zijn allemaal “beroepsgekken”.

De manager geeft aan dat er balans is tussen de docent en professional identiteit, de passie is zowel voor het vak als voor het docent zijn. Het team bestaat uit veel fulltimers die binnen werken, dat is positief voor de samenhang. Er is 20% verloop in het team, dat vraagt om investeren in nieuwe docenten en de oude docenten doen veel aan deskundigheidsbevordering. De onderwijsmanager werkt hier een jaar en heeft zaken gestructureerd en is van de besluitvorming, er zijn ook coördinatoren, maar die zijn voor de inhoud. De leidinggevende ziet zichzelf als de herder die samen met een paar herdershonden de kudde leidt, luisteren, structuur, aandacht en duidelijkheid zijn de toverwoorden. De manager weet dat zij hoog scoort in de NSE. De manager trekt aan het team en de mensen uit de curriculum commissie duwen het team. De manager vindt het belangrijk dat er niet heel duidelijke grenzen zijn tussen sub teams.

Team R05: De opleiding Cultureel Maatschappelijke vorming, nu Social Work (deeltijd)



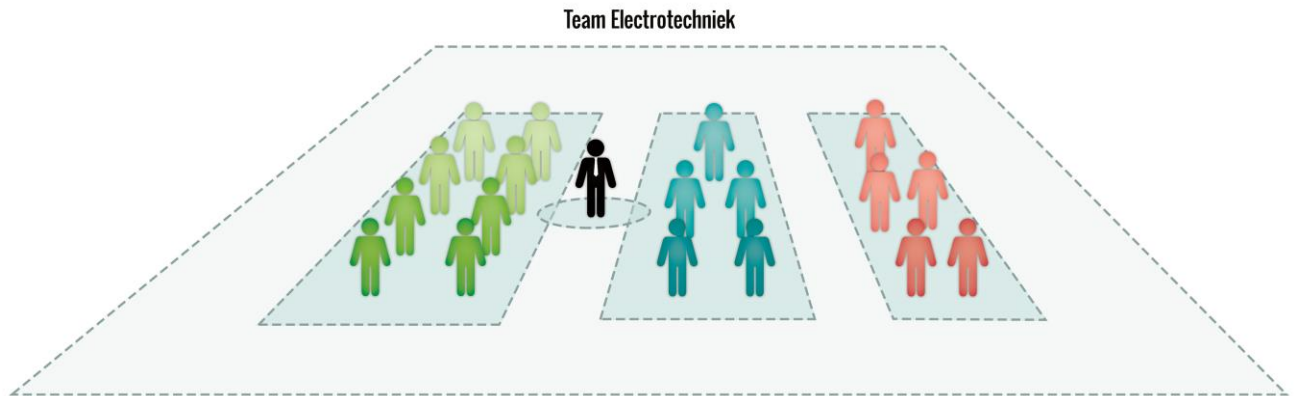
Figuur 6 opstelling team R05

De onderwijsmanager is recent werkzaam op dit team, het is niet zijn eerste management functie. Vóór de verandering was hij ruim zeven jaar werkzaam als onderwijsmanager in een ander team binnen het zelfde instituut. De manager plaatst zichzelf voor het team in verbinding met coördinatoren en een ontwikkelgroep. Het team bestaat uit 22 fte, waarvan 42% fulltimers, 37% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 21% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 14 jaar. 9% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er is nog 1 teamlid met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

De identiteit binnen dit team was, dat er een gevoel van minderwaardigheid was ten opzichte van de teams in de voltijd variant. Er werd door de manager bewust gebouwd aan een positieve identiteit, dat moest op een manier waarin er veel gepraat werd, omdat dat past bij de identiteit van de beroepsgroep waartoe men opleidt. Daarnaast kenmerkt het team zich als een humorvolle groep scherpshijpers. Voor de uitwerking van de visie, de nieuwe social worker, is er geknokt met het MT om naast het integrale onderwijs ook de lijn van de reflectie en de lijn van onderzoek zichtbaar te houden. De manager geeft aan dat zij geloven dat het contact een belangrijke factor is in het studeren van de studenten, zeker in een deeltijd opleiding waar je de student minder ziet dan in de voltijd opleidingen. Binnen de opleiding Social work is er gekozen om een generiek profiel in diverse contexten die gekozen kunnen worden in jaar 3 en 4. Dit profiel is afgestemd met de landelijk en internationale standaarden. Een sociaal worker is zijn eigen instrument en dat is ook de identiteit van de docenten en dat is essentieel voor het beroep. Hetgeen wat het beroepenveld vraagt gaat steeds meer de vorm en inhoud van het onderwijs bepalen en de identiteit van een onderwijsteam. In het nieuwe onderwijs wat is ontwikkeld, hetgeen moest vanwege de externe druk op deeltijdopleidingen, is gebaseerd op integratief onderwijs met drie speerpunten; flexibilisering, internationalisering en digitalisering en een visie op toetsing, dit creëert verplichte samenwerking. Er zijn mannen en vrouwen in een team. De omvang van een team is belangrijk. De manager geeft aan dat oude bloedgroepen in de onderstroom binnen een nieuwe identiteit belemmerend werken. “Ze moesten een ander docent worden, niet meer de vakdocent, maar de docent die het integrale onderwijs snapt” aldus de onderwijsmanager. Vroeger moest de student de integratie en overlap zoeken tussen de diverse losse vakken, nu was dat aan de docenten. Het beroepsprofiel en het pedagogisch/didactische gaan gelijk op. De docenten die het hier moeilijk mee hadden konden bijtrekken of weggaan. In een team met veel oudere docenten is innovatie in de elektronische leer omgeving (ELO) gekozen om mensen te betrekken om zo te zorgen dat ze geen tegenkrachten worden. De ervaren onderwijsmanager zegt een belangrijke rol te hebben tussen het team en het MT. Daarnaast stuurt hij met nadruk op het “wij- gevoel” en op de speerpunten, zodat de resultaten terugkomen in het collectief. De leidinggevende is open en betrokken en probeert niet de afstandelijke manager te zijn. Door de docenten te ondersteunen en te bevestigen op het eigenaarschap van het curriculum groeit er vertrouwen. Er is een verandering gaande waarin docenten geen eigenaar meer zijn van een los vakje, maar van het geheel. Het geheel is ook datgene dat uit moet stralen naar de studenten. Er moet goed en duidelijk gecommuniceerd worden, zeker bij vernieuwing. De manager heeft naast twee coördinatoren die verantwoordelijk zijn voor vorm en inhoud ook een

ontwikkelgroep. De manager zegt dat hij soms directief moet zijn. Er is een ontwikkelteam en een vast team en er zijn informele sub teams, hetgeen de identiteit beïnvloedt.

Team R06: De opleiding Electrotechniek

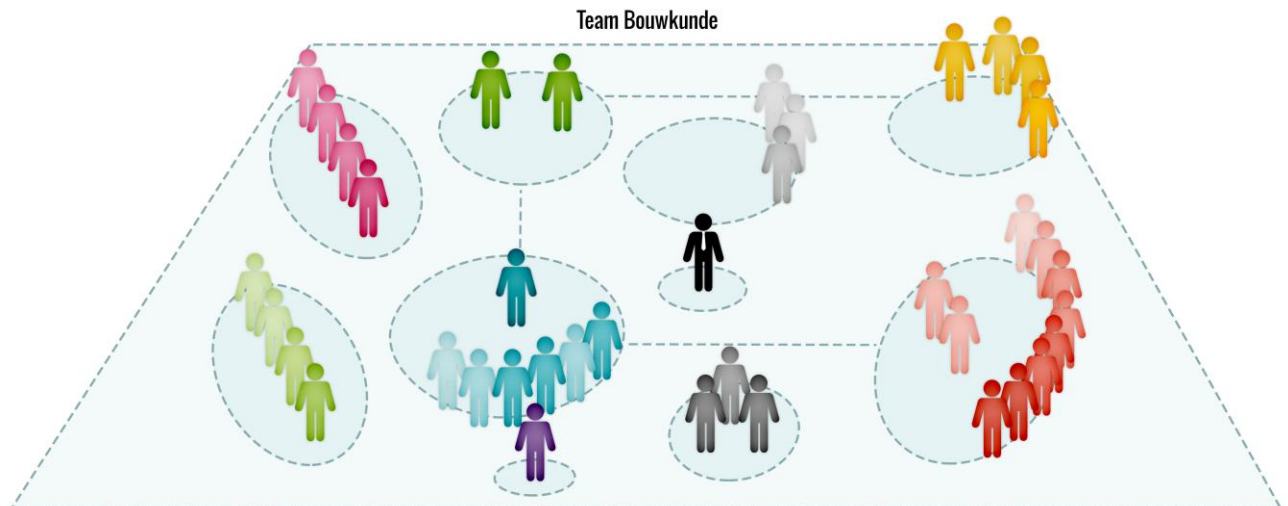


Figuur 7 opstelling team R06

De onderwijsmanager is ruim zes jaar werkzaam op dit team, het is zijn eerste management functie, daarvoor was hij docent in hetzelfde team. Manager plaatst zichzelf tussen de teams. Het team bestaat uit 18 fte, waarvan 67% fulltimers, 28% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 6% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 6,6 jaar. 11% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 6 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

Identiteit is hetgeen ons samenbindt, dat is het vakgebied en de student. Er is ook een duidelijke visie dat de opleiding verdiepend moet zijn en niet verbredend. Er wordt goed samengewerkt en gecommuniceerd met korte lijntjes. Gelijkwaardigheid is een belangrijk kenmerk, de manager werkt zelf mee en er zijn geen rangen en standen. Het enthousiasme voor het vak en het uitdragen daarvan en een zeer positieve benadering naar studenten dat is duidelijk onderscheidend voor dit team. Deze opleiding heeft twee duidelijke uitstroom richtingen, waarvan een onderscheidend is van de andere gelijksoortige opleidingen en dat samen met de beroepsidentiteit waarin het niet gaat om hiërarchie of protocollen, maar we moeten iets gaan maken wat werkt dat beïnvloedt zeker de teamidentiteit. Het team is een zeer divers team. Er zijn onderwijsmanagers die zeggen ik heb 60-65 mensen onder mijn hoede, maar dat zou ik niet kunnen. Er is een goede balans tussen docent en professional identiteit. Als je het de docenten zou vragen, dan zeggen ze dat ze beide zijn. Er wordt geselecteerd bij nieuwe collega's op vak inhoud met potentie om ook een goede docent te worden. Er is sprake over een unieke situatie waarin technische vakidioten nadenken over onderwijskundige theorieën. Sinds 2008 is er een heel ander team. Door groei en verloop van je team kan je sturen en nieuwe mensen brengen nieuwe en andere dingen mee. Dit team heeft een laag gemiddelde leeftijd. Onderwijsmanager werkt meerdere jaren op dit team en heeft veel invloed op de selectie van nieuwe mensen, hij heeft team opgebouwd. De leidinggevende staat de gehele dag in het team en weet wat er reilt en zeilt. Hij is wars van hiërarchie en staat voor gelijkwaardigheid, hij geeft daarom zelf ook les, dit zouden alle onderwijsmanager ook moeten doen, alleen al voor het contact met de studenten. Er is een nauwe samenwerking tussen onderwijsmanager curriculum commissie en het collectief. Besluiten worden gezamenlijk genomen, de manager is onderdeel van het team. In dit team is het 'des techneuts' om zaken te meten, dus de KPI's worden gemonitord zowel binnen de HR als met collega opleidingen in het land. Er wordt door de manager gestuurd op medewerkerstevredenheid (MTO), want dat is lijfbehoud, daar moet altijd snel op gereageerd worden, anders kost dat (schaarse) mensen. Studenttevredenheid is de klant, dus dat is ook belangrijk in dit team.

Team R07: De opleiding Bouwkunde

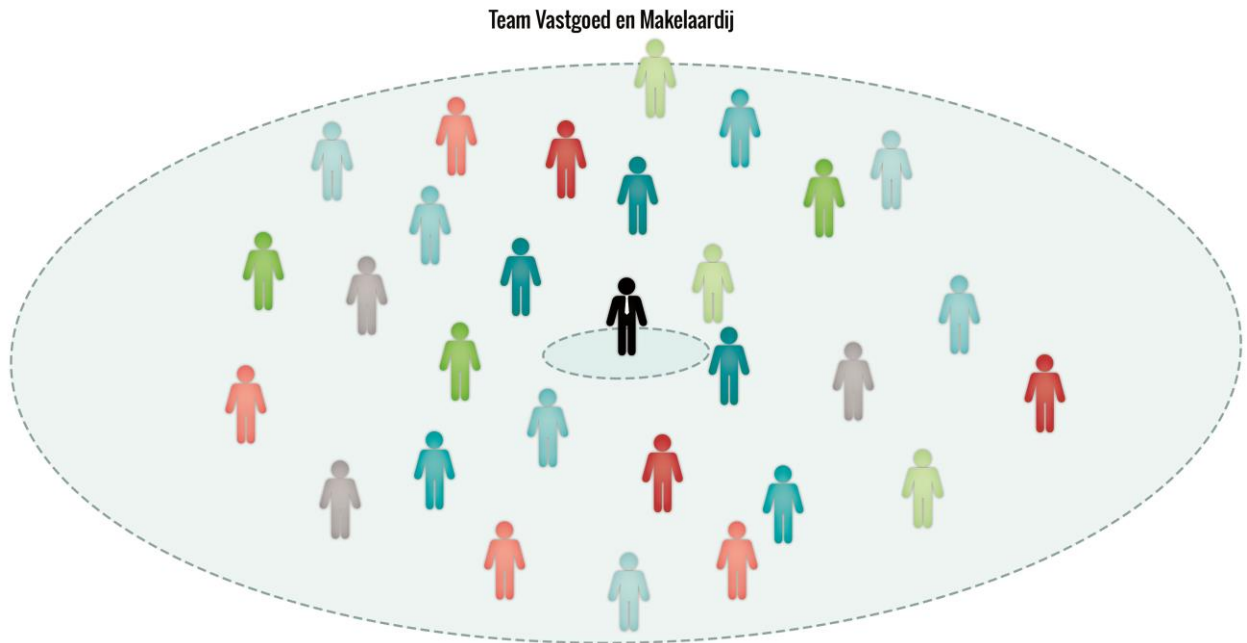


Figuur 8 opstelling team R07

De onderwijsmanager is bijna een jaar werkzaam op dit team, het is niet zijn eerste management functie, daarvoor was hij drie jaar onderwijsmanager in een ander team binnen de Hogeschool Rotterdam. De manager plaatst zichzelf centraal tussen de sub teams. Het team bestaat uit 47 fte, waarvan 43% fulltimers, 21% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 36% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 8,8 jaar. 15% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 14 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

In dit team zijn er verschillende sub teams vanuit een professie die gelieerd is aan bouwkunde en ze denken vanuit hun beroep, dus er is geen gedeelde identiteit. Consensus in besluiten is hierdoor ook moeilijk, de manager hoopt dat men zich meer gaan identificeren met het docent zijn en dan met het beroep. Docenten vinden het leuk om studenten te interesseren en te enthousiasmeren voor het eigen vakgebied of docenten willen meer discussiëren over de inhoud van het vakgebied. Feitelijk kan je altijd je team in twee teams indelen. De onderwijsmanager stuurt en beoordeelt op de relatie met studenten. De aard van het werk heeft zeker invloed op de identiteit, bijvoorbeeld technici en economen doen ander werk en daar heb je andere typen mensen voor nodig. Integraal onderwijs is interessanter voor studenten dan de losse vakjes van voorheen, waar de student de verbinding moest zoeken. Een team met meer witte mannen, die niet overeenkomt met de studenten populatie, ondanks het charter diversiteit blijft het moeilijk om diversiteit te creëren in het team. De manager beschrijft dit team als 'vakidioten', waarbij het pedagogische/didactische marginaal aanwezig is, zelfs niet bij de Studieloop baan coaches (SLC docenten). Zij stellen zich voor met hun vak professie en niet als docent. Zij doen dat van uit grote passie voor hun vak. Het is nodig voor de tevredenheid van de studenten dat het team zich meer verbindt met de studenten dan met hun vakgenoten. De grootste groep werkt ook buiten, dus het is logisch dat ze zich eerder identificeren met professional-schap, de voorkeur van de manager is grotere aanstellingen, zodat de docent identiteit groeit. De recent aangestelde onderwijsmanager zet zichzelf centraal in dit team om de verbinding te kunnen maken tussen de diverse groepen. Hij gelooft niet in zelfsturing, omdat er dan altijd iemand nodig is die een besluit neemt. In dit team is de verbinding en het gemeenschappelijke nog in ontwikkeling. De leidinggevende heeft een duidelijke visie op wat er moet gebeuren, namelijk meer pedagogische en didactische kwaliteit ontwikkelen in het team. Hij stuurt door steeds zijn verbazing uit te spreken bij wat hij ziet gebeuren en geeft aan hoe hij het liever anders ziet, zodat dit een positief effect heeft op de tevredenheid van de studenten. "De vijf scores gaan omhoog als de docenten zich meer verbinden? De cijfers zijn nu niet fantastisch om over naar huis te schrijven, maar we proberen met zijn allen die cijfers omhoog te krijgen". In jaar één en twee moet je grotere docent identiteit hebben qua pedagogiek en didactiek. Als ik moet kiezen dan de nadruk op het pedagogisch/didactische, omdat ik geloof dat het inhoudelijke allemaal wel goed zit. Als het goed is voor het team (MTO) dan is het ook goed voor de student (NSE). Je ziet dan dat MTO wat omhoog geklommen is en dat de NSE daar achteraan komt. Er zijn meerdere sub teams, één team ziet zichzelf als de core van de opleiding, daarnaast zijn er ook op verzoek formele vakgroepen opnieuw ingesteld.

Team R08: De opleiding Vastgoed & Makelaardij.



Figuur 9 opstelling team R08

De onderwijsmanager is bijna een jaar werkzaam op dit team, het is haar eerste management functie, daarvoor was zij docent in een ander team binnen de Hogeschool Rotterdam. De manager plaatst zichzelf centraal in het team. Het team bestaat uit 30 fte, waarvan 47% fulltimers, 30% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 23% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 7,9 jaar. 10% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 9 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

De identiteit is een soort DNA, wie ben je? Wat kan je? Wat zijn je karaktereigenschappen? In een team kun je niet allemaal dezelfde DNA structuren hebben, dus er wordt gezocht naar de goede mix tussen jonge en ervaren mensen. Wat altijd aanwezig moet zijn is betrokken, behulpzame kritische mensen met een duidelijke ambitie. Visie is een belangrijk element om drive te genereren. Visie wordt op dit moment ontwikkeld. De vier inhoudelijke smaken binnen deze opleiding moet je breder zien, als team sta je voor een bepaalde waarde. Zowel op de inhoud al op de didactiek is het belangrijk om een visie te hebben en dat deze gedeeld is. Teamontwikkeling, innovatie en een gedeeld beeld zijn de drie belangrijkste zaken voor de manager. Je kunt een drive voor studenten hebben, maar je kan ook een stap meer willen zetten en dat gebeurt hier. Men wil de student echt leren kennen, niet alleen zakelijk maar ook persoonlijk. Wat belangrijk is bij teamidentiteit is dat je in gesprek bent over waar je voor staat als opleiding en wat willen de studenten en waar studeren ze op af. Er zijn vier opleidingen in Nederland en als je in Rotterdam gaat studeren, dan is nu de visie dat dit een economische opleiding is en daar ga je vanuit werken. Dan blijft een projectontwikkelaar anders dan een belegger en een makelaar maar we gaan het gesprek aan om een gedeeld beeld te krijgen en dan zien we wel waar we uitkomen. Samenwerking tussen beroepenveld is een sterke kracht die impact heeft op relatie tussen docent en student. Een team met meer mannen heeft een andere dynamiek dan een team met vrouwen en eenzelfde type mensen heeft mogelijk invloed op de team identiteit. Het team bestaat uit 28 man. De meeste teamleden zijn T-shaped professionals en daar wordt ook op geselecteerd en gestuurd, de ambitie is aanwezig om dit ook te blijven. De focus moet op docentschap liggen met de daarbij behorende betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Docenten moeten niet alleen een goed verhaal hebben over de inhoud, maar ook groepsdynamiek kunnen hanteren, dat is in dit team bij meer dan 80% het geval. Er zijn veel fulltimers die binnen werken, dat is positief voor plezier in het team. De onderwijsmanager is nieuw in dit team en is betrokken bij de selectie van nieuwe mensen en zegt dat ze niet blij wordt van sturen op cijfertjes, maar verantwoordelijk is voor de sfeer in het team en de sfeer in de opleiding die het cijfer in het MTO en in de NSE bepalen. De leidinggevende vindt sturen op gedrag negatief klinken, maar doet dingen die ze zelf belangrijk vindt zoals innovatie en visie. Ze zorgt steeds in contact te zijn en stimuleert en nodigt uit op basis wat ze weet wat de medewerkers leuk en interessant vinden. Ze stuurt niet vanuit een kernteam, maar vanuit wisselende ontwikkelteams en het

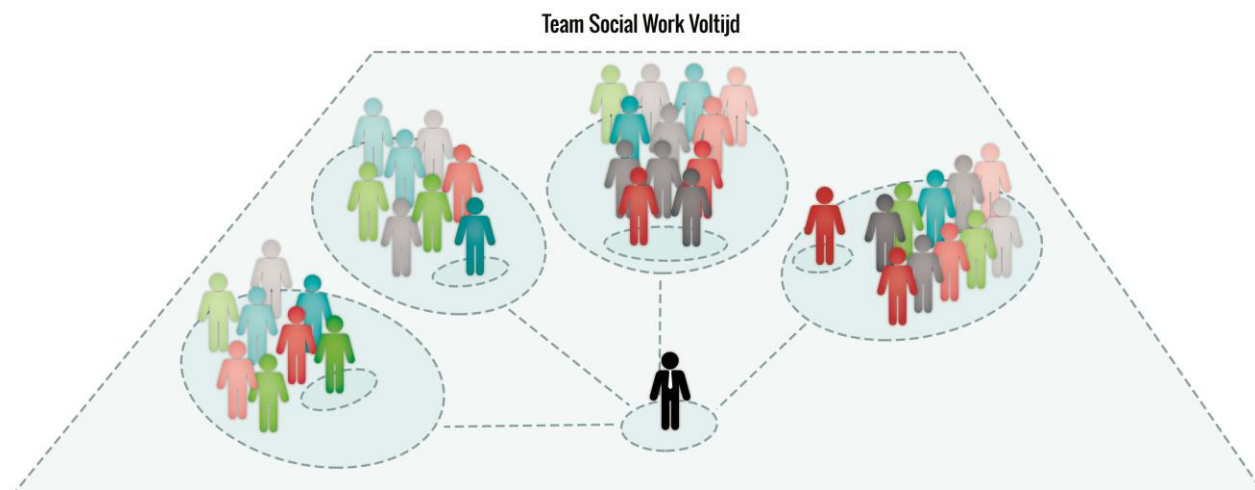
collectief.

De manager initieert themabijeenkomsten en vraagt aan het team wie er mee wil doen vanuit intrinsieke motivatie en daarna wordt er teruggekoppeld in het teamoverleg.

In dit team wordt er niet gestuurd op cijfers omdat men daar niet blij van wordt, er is wel een duidelijk besef dat men bij de beste 10 scorende opleidingen van de HR behoort en op plaats 1/2 staan in vergelijking met de andere opleidingen in Nederland. De manager stuurt op teamontwikkeling, visie (didactiek en inhoud) en op innovatie.

De onderwijsmanager vindt het belangrijk dat iedereen weet waar men mee bezig is. Er zijn vier hoofdstromingen en daarnaast ondersteunende vakken.

Team R09: De opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening, nu Social Work (voltijd)



Figuur 10 opstelling team R09

De onderwijsmanager is twee jaar werkzaam op dit team, het is niet haar eerste management functie, voor de verandering was zij meerdere jaren werkzaam als onderwijsmanager in een ander team binnen de Hogeschool Rotterdam. De manager plaatst zichzelf voor alle coördinatoren. Momenteel heeft zij de organisatie verlaten. Het team bestaat uit 43 fte, waarvan 42% fulltimers, 37% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 21% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 9,2 jaar. 7% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 2 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

“Binnen deze opleiding is het niet ‘what you see is what you get’, maar spreekt men over gelaagdheid in de mens en deze analytische houding en daar over denken was wat te veel en dan slaat het door en daar heb ik geprobeerd door mijn nuchtere houding vanuit de techniek wat meer balans in te brengen, zodat er geen problemen worden gezocht waar ze niet zijn”, dat zou de manager zelf kwalificeren als identiteit. Middels een aantal vrijgestelde ontwikkelmensen is er een proces uitgezet in een half jaar waarin er georiënteerd is op de taak en de branche om een brondocument te maken wat het kader werd voor verdere ontwikkeling. Beroepsidentiteit is niet gelijk aan de team identiteit, je leidt bijvoorbeeld op voor het beroep fiscalist, maar dan kan je als team nog heel veel kleuren hebben en dat is je teamidentiteit. Het is belangrijk dat de docenten zich herkennen in de professionele identiteit zeker in een veranderende omgeving buiten die doordringt in de opleidingen. De dynamiek c.q. zoektocht in het beroepenveld heeft het onderwijs meegemaakt en is nog steeds merkbaar. Het nieuwe geïntegreerde onderwijs was confronterend en doodeng, zoals de leerwerk-bijeenkomsten, docenten uit hun ivoren toren weer terug op de werkvloer in de praktijk, in activerend onderwijs, zonder vak ordening maar kritische beroepssituaties. Er is een tussenlaag gecreëerd; team coördinatoren voor operationele dingen, een team van 50 man kan je niet alleen doen. De macht van de docent die het systeem kent binnen de HR kan misbruikt worden in vernieuwende processen (weerstand). Binnen dit team identificeren de docenten zich met het vak ondanks dat ze 30 jaar geleden voor het laatst in dit vak hebben gewerkt. Ze spreken met elkaar over de inhoud van het vakgebied. De manager vindt dat terwijl ze pedagogisch/didactisch geschoold zijn, achterblijven op hun onderwijskundige vaardigheden. Het team bestaat voornamelijk uit fulltimers die alleen op de

Hogeschool werken.

Het kan ook zo zijn als je de mensen alleen mixt, dat de oude patronen weer de kop op steken en er niets of weinig veranderd. De onderwijsmanager heeft veel invloed op de wijze waarop er wordt samengewerkt. De leidinggevende heeft haar deur open gezet en wil op een laagdrempelige wijze sturen. Ze heeft gestuurd op verantwoordelijkheid en veel te verwachten van de docenten. Ze geeft leiding op een 'projectleiderachtige' wijze en zegt zelf begonnen te zijn met vertrouwen, maar dat dit niet heeft gewerkt. Communicatie is een belangrijk deel van sturing, zowel op het gehele team, als ook op de jaarteam, beide met eigen agenda en dynamiek die past bij de opleiding. Onrust in een team, heeft effect op de NSE en de scores hebben invloed op alles. In het veld van social work dringt outputsturing langzaam maar zeker door en dat komt ook binnen in ons onderwijs, maar dat vindt men hier verschrikkelijk. De manager stuurt samen met vier coördinatoren, elk team heeft een coördinator en één team zelfs twee. Opleiding is in verandering, er waren vier opleidingen met eigen signatuur, die nu onder één opleiding vallen maar er zijn wel weer vier teams met vier onderwijsmanagers.

Team R10: De opleiding Logopedie



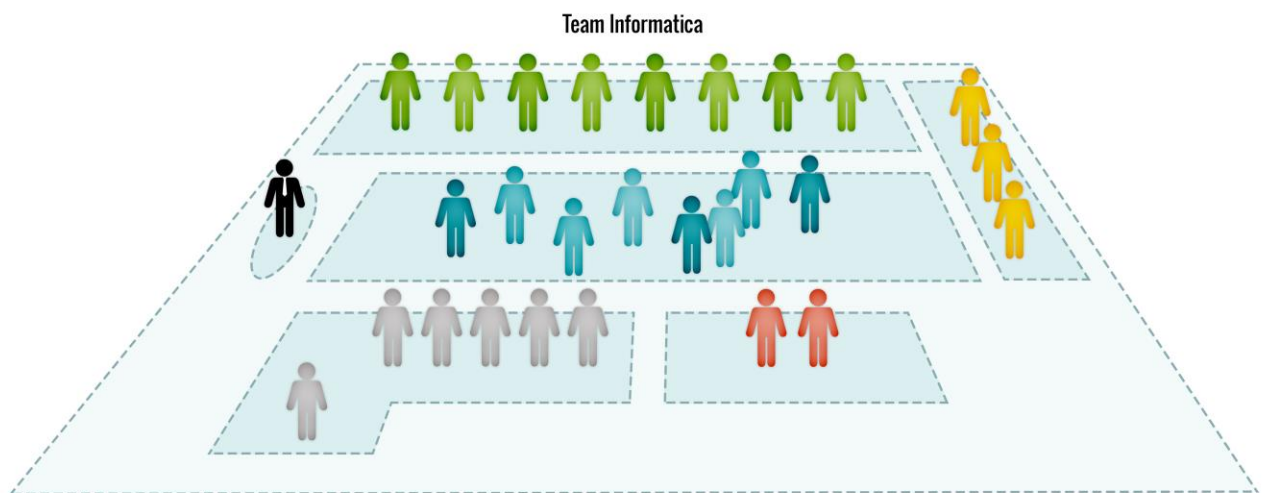
Figuur 11 opstelling team R010

De onderwijsmanager is bijna een half jaar werkzaam op dit team, het is haar eerste management functie, daarvoor was zij werkzaam als docent binnen hetzelfde team. De manager plaatst zichzelf tussen de teamleden. Het team bestaat uit 38 fte, waarvan 8% fulltimers, 21% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 71% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 9,6 jaar. 5% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 8 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

Een methode die hier gehanteerd wordt, om te komen tot een gezamenlijke richting, organiseert de manager een week lang elke dag een inloop uur om zo te komen tot een document en praatstuk. Vervolgens gaat men eerst nadenken over wat het beroep is, hoe zien wij het beroep, hoe zien wij de rollen, de professionele rollen, dat moest ook even ingevuld worden, dan de onderwijsvisie en dan gaan we door naar het thema binding. De relatie met de student heeft in dit team duidelijk de aandacht, men is hard aan het nadenken over binding. Er werden uitspraken gedaan als "ik ga mij pas verbinden aan de studenten in jaar 3, want dan hebben we de selectie gehad, dan weten we wie er blijven" en "misschien willen de studenten niet verbonden zijn". De onderwijsmanager is hierop aan het sturen, zodat er een eerlijker selectie ontstaat. De hoge eisen uit het beroepenveld zijn ook in het team aanwezig. De docenten populatie sluit niet aan bij de studentenpopulatie en de studenten zijn merendeel vrouw ook gesegmenteerd, het gaf een indruk van een elitaire club, maar dat is aan het veranderen. Er zijn nog enkele docenten die vast zitten in oude structuren. De manager is samen met haar team, dat nu behoefte krijgt aan het ontwikkelen van docentschap, een heel sterk signaal dat er verschuiving is van identiteit binnen de opleiding, van "wie er niet aanhaakt die is af" en de expertpositie naar meer docent zijn. De manager stuurt vanuit haar persoonlijke waarde voor gelijke kansen, eerlijkheid en transparantie om studenten te begeleiden naar geluk binnen een baan in het beroep van hun keuze. Er zijn weinig fulltimers, veel docenten werken ook buiten het team, maar steeds meer mensen zeggen dit op. De verbinding naar

de praktijk is groter dan naar de student. Het heeft niet perse te maken met de lengte dienstverband, maar de wijze waarop men er in staat. Het team kleurt mee met de identiteit van de onderwijsmanager. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om goed te luisteren naar de teamleden en dan de ideeën te bundelen. In de nieuwe positie van onderwijsmanager heeft ze meer invloed richting beroepsgroep en landelijk dan als docent. De beginnende leidinggevende stuurt intuïtief en vanuit haar eigen filosofie dat verantwoording nemen en vrijheid geven de basis is, het team was erg hiërarchisch, zij probeert dat enigszins te veranderen en middels spreekuur en teamvergaderingen de aandachtspunten boven water te krijgen en dan ontwikkel kaders te maken. De manager werkt vanuit de wens van het collectief door goed te luisteren en de behoefte te peilen. Er is nu de behoefte om docentschap te versterken. De KPI's zijn al goed, maar als deze ambitieuze perfectionisten ook nog gaan werken aan de verbinding met studenten en in het docentschap gaan investeren, dan belooft dat wat. De manager stuurt samen met vier jaar coördinatoren die vanuit de vakgroepen lopende, operationele zaken regelen. Het team heeft een vijftal vakgroepen (eilanden) met specialisten.

Team R11:De opleiding Informatica



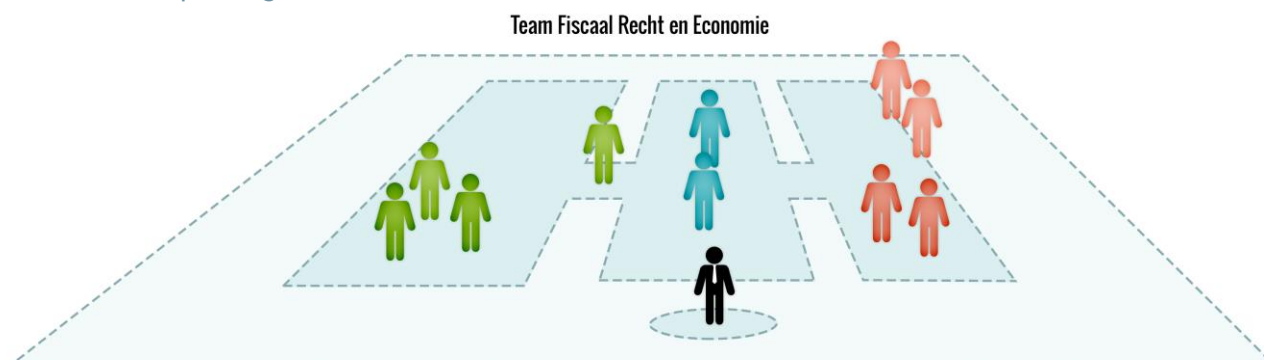
Figuur 12 opstelling team R011

De onderwijsmanager is bijna een half jaar werkzaam op dit team, het is niet zijn eerste management functie, daarvoor was hij zeven werkzaam als onderwijsmanager in een ander team binnen de Hogeschool Rotterdam. De manager plaatst zichzelf aan de rand van het team. Het team bestaat uit 31 fte, waarvan 65% fulltimers, 26% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 10% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 8 jaar. 23% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 8 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

Dit team is qua identiteit in ontwikkeling. De manager kwam in dit team met spanningen en met verschillende verhalen. Hij is nu aan het sturen op één verhaal, omdat dit verbindend werkt en de student georiënteerde docenten zijn de verbinders in dit team. Gaandeweg ontstaat er ook een duidelijkere richting (visie voor de toekomst). Identiteit is het verhaal dat je met elkaar vertelt, waar je heen gaat, waar je vandaan komt, hoe je dingen ziet, hoe je studenten wilt opleiden. Het is de identiteit van een deel van het team, die developers groep, van die programmeurs, zijn meer exacte mensen, gewoon van dit zijn de regels, staat in de studiegids, dit zijn de punten, dit is de verdeling exact terwijl hierbij de andere soort docenten, bij de skills, SLC, een veel grotere persoonlijke betrokkenheid met studenten is. Er is een harde cultuur, nulletjes en eentjes. Er is bij deze opleiding een duidelijke keuze gemaakt, we zijn een smalle opleiding met de focus op de software engineer en programmeren omdat daar een enorm en groeiend tekort aan is en we zijn de grootste opleiding van Nederland op dit gebied. Het is anders dan bij bijvoorbeeld communicatie opleiding omdat daar de SLC, ook de core en de ondersteunde vakken kan geven en dat krijg je één lange lijn van mensen in plaats van drie zoals bij deze opleiding. De opleiding is hard gegroeid en er is een nieuwe focus ontstaan op software engineering. De onderwijsmanager gaat de curriculum vernieuwing inzetten om nieuwe dwarsverbanden te maken door middel van projectonderwijs.

Binnen deze opleiding zijn drie teams en de daarbinnen zijn de rollen verdeeld, en in de technische teams zijn het mannen en in de sociale teams zijn er vrouwen. Drie teams van 12 à 13 mensen met alle drie een eigen karakter. Als er een oude afrekencultuur heerst is deze moeilijk te vernieuwen naar een coöperatieve cultuur, ook niet door nieuwe mensen. Het inhoudelijke van het vakgebied is centraal en dominant aanwezig in deze opleiding en de vaardigheden /SLC is separaat georganiseerd, deze strikte scheiding versterkt het rolgedrag. Dit is ook afhankelijk van de soort opleiding, mensgericht of taakgericht. Er wordt marginaal buiten gewerkt en de tendens is dat dit afneemt. Het team is in opbouw omdat er groei was/is, er zijn drie identiteiten in dit team. Het specialisten team heeft last van schaarste. Om bij de Hogeschool te werken moet je als programmeur bijna een roeping hebben vanuit een maatschappelijk gevoel. Door de groei zijn er veel nieuwe mensen, dat heeft invloed op de identiteit. De recent aangestelde onderwijsmanager gaat sturen middels de PTD (Persoonlijk Taak toedeling instrument) en door het bij elkaar plaatsen van mensen in projecten hoopt hij dat ze naar elkaar toe groeien en dat het één verhaal wordt. De manager weet dat hij niet in de top tien scoort, maar zegt dat zijn score ook weer niet super slecht is, behalve het rendement, maar hij kwam ook tot de ontdekking dat dat onderwerp totaal niet leefde binnen de opleiding. Het zijn maar metertjes, je moet gewoon op goed onderwijs sturen. Als er snelle groei is dan gaan de scores omlaag, als er een stabiel programma is en geen aanpassing in gebouw of programma dan is de tevredenheid makkelijker te managen. In dit team zijn drie zeer duidelijk te onderscheiden en te typeren sub teams, hetgeen de samenwerking niet ten goede komt.

Team R12: De opleiding Fiscaal Recht & Economie



Figuur 13 opstelling team R012

De onderwijsmanager is ruim twee jaar werkzaam op dit team, het is zijn eerste management functie, daarvoor was hij werkzaam als docent binnen het zelfde team. De manager plaatst zichzelf vóór het team. Hij gaat binnenkort werken als onderwijsmanager in een ander instituut.

Het team bestaat uit 19 fte, waarvan 74% fulltimers, 11% werkt tussen de 2 en 4 dagen per week en 16% werkt twee dagen of minder per week. De gemiddelde duur van het dienstverband is 10 jaar. 26% van het team werkt langer dan 10 jaar binnen de Hogeschool en werkt fulltime. Er zijn nog 6 teamleden met een tijdelijk dienstverband (bron: Youforce, personeelsinformatiesysteem HR).

Hoewel de manager zegt niets te hebben met het woord teamidentiteit, vertelt hij dat hij samen met zijn team zichzelf opnieuw uitgevonden heeft en zich hebben afgevraagd: Waar hebben we lol in? Waar zijn we goed in? Waar waarderen de studenten ons voor en wat speelt er in onze markt dat relevant is voor ons? Volgens deze manager is identiteit hetgeen waartoe je je verhoudt, wat de normen en waarden zijn die je onderschrijft, wat je belangrijk vindt. Een belangrijk kenmerk van dit team is de winnaarsmentaliteit en het willen scoren, maar wel op een klantgericht en kwalitatieve manier, niet het platte verkopen, maar adviseren, terwijl ze de meest commerciële opleiding van het instituut zijn. De docenten werken hier vanwege betekenisgeving die zichtbaar wordt in de professionele vorming van jong volwassenen en niet voor het geld. Passie voor studenten is hetgeen dit team bindt, maar in vergelijking met ander opleidingen doen ze dat in hoger mate, zeker ook omdat het gaat om een kleine opleiding, maar dat is zeker niet vanzelfsprekend, er moet wel echt georganiseerd en geïnvesteerd worden op dit thema. Er is een duidelijk uitstroom profiel wat ons bindt en dat is financieel advies, daarnaast zijn er vier contexten waarin dit gebeurt, vier smaken. Hetgeen wat geldt in het beroepenveld heeft rechtstreeks invloed op het team en het onderwijs, omdat de samenwerking met het bedrijfsleven intensief is. De onderwijsvernieuwing is

noodzakelijk om het voortbestaan van de opleiding binnen een heroriënterend economisch domein te garanderen. Er is gekozen voor een integratieve aanpak met grote cursuseenheden en een gezamenlijk assessment. “Identiteit, maakt het uit of je een groot of een klein team bent? Denk ik niet, je moet je wel kleinschalig organiseren, dat geloof ik wel. Sub teams? Ja, daar zou je wel iets naar gelaagdheid moeten gaan organiseren, bijvoorbeeld onderbouw, bovenbouw”. De ambtscultuur in het leerwerkbedrijf werd gelijk aangepakt. De manager zegt dat de docenten een verlegenheid hebben op het gebied van didactische en pedagogische vaardigheden, maar de studenten zeggen topdocenten (4.2 op een 5 punt schaal van de NSE op vakinhoudelijke kennis). Er is een scheiding tussen vakinhoudelijke, praktijkgerichte en SLC gerichte docenten, echter iedereen ontwikkelt ook op ander vakgebieden. De manager en een collega functioneren als verbinder tussen deze twee uitersten en de scholing wordt aan de pedagogisch/didactische kant georganiseerd, omdat men zelf eigen vakkennis monitort bijhoudt met PE punten. Een aantal werken ook buiten het team. Vakkenniveau wordt gemonitord door PE punten. Dit team is een mix van jonge en wat oudere mensen en het team heeft verloop gehad en is nu redelijk stabiel, maar zorgt wel voor nieuwe input en is voorloper op didactische verandering. De onderwijsmanager kwam uit de inhoud en dit is zijn eerste management functie. Hij wil graag sturen op processen en heeft een scherp oog voor groepsprocessen,. Hij wil ondersteunend zijn aan inhoud en proces. En vindt het zijn taak het team af te schermen voor veel zaken van buitenaf en de focus te bewaren en de mensen die vakinhoudelijk sterk zijn in hun kracht te zetten en indien nodig aan te spreken op hun functioneren. De leidinggevende stuurt vanuit overzicht en een bouwplan, waarin niets vaststaat.

Door minder ADHD-achtig te sturen, maar op een langere termijn, ontstaat er rust en vertrouwen. Cijfers zijn belangrijk in ons metier. Dat is het uitgangspunt, er worden docentmeters en blokevaluaties gedaan, ook midden in een blok zodat er nog kan worden bijgestuurd. NSE uitslagen worden uitgebreid besproken met studenten. Er is zelfs een ranking van de docenten en de nummer 1 krijgt een persoonlijk mailtje van de manager. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de toets resultaten van de klas, dat gaat niet altijd gelijk op, dan wordt er gecorrigeerd. De manager stuurt samen met een coördinator die onderwijsvernieuwing trekt.

5.2 De analyse schematisch weergegeven

De analyse is in onderstaand schema globaal samengevat, dit ter verduidelijking van de resultaten.

In dit schema is nogmaals weergegeven welke gegevens er zijn gevonden bij de diverse teams, de goed en de minder goed scorende opleidingen.

Een vakje is groen weergegeven als het thema positief wordt beschreven.

Een vakje is oranje weergegeven als het thema herkend wordt als 'work in progress'.

Een vakje is rood weergegeven als het thema marginaal aanwezig is en aandacht nodig heeft.

Het Team verloskunde is wel benaderd maar kon helaas deelnemen. De Opleiding HRM toont slechts gedeeltelijke resultaten, omdat deze als try-out heeft gefungeerd voor de onderzoeksmethode.

Tabel 3 schema analyse

| | Respondent | Gedeeld verhaal | profiel | team | Balans | OWM | sturing |
|--------------------------------|------------|-----------------|---------|------|--------|---------|---------|
| Bedrijfskunde MER | R02 | | | | | Nieuw | |
| Informatica | R011 | | | | | Nieuw | |
| Verpleegkunde | R03 | | | | | Ervaren | |
| Bouwkunde | R07 | | | | | Ervaren | |
| Social work DT voorheen CMV | R05 | | | | | Ervaren | |
| Social work VT voorheen SPH | R09 | | | | | Ervaren | |
| HRM | R01 | | | | | Nieuw | |
| FSE | R012 | | | | | Ervaren | |
| V&M | R08 | | | | | Nieuw | |
| BML | R04 | | | | | Nieuw | |
| Logopedie | R010 | | | | | Nieuw | |
| Electro | R06 | | | | | Ervaren | |
| Verloskunde (niet deelgenomen) | N/D | | | | | | |

5.3 Conclusie en discussie

In deze paragraaf wordt de conclusie beschreven waarin de literatuur en de empirische analyse worden meegenomen.

Geheel of losse delen.

In dit onderzoek heb ik mij gericht op het onderzoeken van een construct waar in de literatuur nog niet zo veel over gepubliceerd is; teamidentiteit. Er is wel veel onderzoek gedaan naar teams en teamontwikkeling op veel manieren, meestal worden teams door middel van een teamscan ‘gefileerd’ in separate onderdelen, zoals bijvoorbeeld bij de teamscan Gezonde Werkrelaties (Kooiman & Boersma, 2017) waarin het team wordt geanalyseerd op een zevental factoren; vertrouwen, samenwerking, begrip, dialoog, conflictvaardigheid, autonomie en leiderschap. Ik heb getwijfeld of ik een dergelijke scan zou inzetten in dit onderzoek, maar ik heb dit niet gedaan, daar dit soort scans vaak maatwerk zijn en gericht zijn op aanvullende coaching en begeleidingstrajecten. Dit soort scans en teamontwikkeling trajecten analyseren de teamdynamiek binnen een team op het niveau van de interactie tussen de teamleden. In dit onderzoek is men op een abstracter niveau gebleven en is het interactie proces tussen het individu en het team opgenomen bij de sociale identiteit. Vervolgens is een stap gemaakt naar identiteit op team niveau. Bij deze stap werd al snel duidelijk dat onderwijsteams een bijzonder element kennen, namelijk de dubbele identiteit; die van de beroepsbeoefenaar uit de diverse velden en de identiteit van de pedagoog en didacticus. Dit soort dubbelrollen zien we ook in (project)management posities, maar daar verwatert vaak de originele beroepsidentiteit en wordt de managementidentiteit dominanter. Binnen het hoger onderwijs blijven beide identiteiten van belang, omdat het gaat over kennisoverdracht aan jonge mensen in een onderwijssetting. In dit onderzoek is daarom gekozen om teamidentiteit als geheel te onderzoeken, als construct. Op deze wijze worden de diepere waarden van het profiel van het beroep toegevoegd aan teamontwikkeling en het profiel van de opleiding, dit past helemaal bij het doel van het HBO beroepsonderwijs. De wetenschappelijke en maatschappelijke waarde zit in de benadering van het concept teamidentiteit als geheel en niet als losse delen.

Herkenbaarheid van begrip teamidentiteit.

Het begrip teamidentiteit werd meerdere malen op een gelijke wijze gedefinieerd als in de literatuur, één keer werd bijna letterlijk de definitie door een onderwijsmanager herhaald. Een aantal respondenten vonden het moeilijk om gelijk met de opdracht te starten, zonder dat er eerst een duidelijk kaders werden geschetst en definities afgesproken. Deze weerstand verdween al snel zodra duidelijk werd dat ze zelf deze kaders, een definitie of een duiding van het begrip Teamidentiteit, mochten aanbrengen. Dit was voor mij in de rol van onderzoeker een interessant proces om te zien. Ik vond het ook erg mooi om te zien dat elke manager op zijn eigen wijze samen met het team aan de slag is en dat geen enkel team stilstaat in hun ontwikkeling. Teamidentiteit draagt bij om de variëteit van teams om te zetten in de kracht van een opleiding.

Reflectie op onderzoeksmethode.

De gekozen creatieve onderzoeksmethode met de Playmobil poppetjes, gebaseerd op het onderzoek van Gauntlett (Gauntlett, 2007), is een effectieve methode gebleken om een open dialoog te creëren met de respondenten. Het bouwen met de Playmobil poppetjes werkte positief bij bijna alle respondenten, deels vanwege de herkenbaarheid van het speelgoed en deels vanwege de reflecterende component. Er werd gezegd dat het gesprek leek op een onderdeel van een management development traject en dat er moeilijke vragen werden gesteld waarin men moest nadenken over het eigen handelen. Voor mij als onderzoeker was moeilijk om open te blijven staan en niet te sturen. Het zou wellicht makkelijker zijn geweest om middels een vaste topics list te werken, zodat het interview meer gestandaardiseerd zou zijn. Een nadeel van de gekozen methode zonder uitgebreide voorbereiding is dat de gesprekken bijna allemaal beginnen bij de structuur, de indeling van het team. Bij een volgende keer zou ik eerst de harde cijfers per team opvragen en deze bespreken met de respondent en daarna pas gaan werken met de poppetjes, omdat een aantal managers de exacte cijfers niet paraat hadden en zij af en toe een schatting hebben gedaan. De methode heeft wel veel inzicht gegeven op de wijze waarop een manager denkt over zijn team en hoe hij stuurt. In het eerste try out interview hebben we gewerkt met een tweetal bladen waarop de huidige en de gewenste situatie stond voorgedrukt. Dit veroorzaakte een uitgebreidere dialoog over allerlei mogelijk en gewenste bewegingen binnen de teams. Het beeld (de foto) van de huidige teamidentiteit werd daar niet duidelijker van, dus dat ik heb ik losgelaten in de andere interviews.

5.4 Terug naar probleemstelling en deelvragen

In deze paragraaf gaan we terug naar het begin waar de probleemstelling en hoofd en deelvragen hebben geformuleerd, we kijken hier terug op de deelvragen.

Wat zeggen de betrokken managers over hun teamidentiteit?

Ten aanzien van teamidentiteit kunnen we concluderen dat de managers teamidentiteit als begrip niet gebruiken, maar zij herkennen en gebruiken het concept wel. We kunnen concluderen dat er teams zijn die heel duidelijk identiteit-achtige begrippen gebruiken bij het opstellen van de ontwikkel richting, visie van de teams. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over het DNA van het team, cultuur of de sfeer. Een aantal onderwijsmanagers heeft een traject ingezet waarin zij met het team duidelijk hebben gemaakt wie zij zijn als team en wat is het verhaal dat zij met elkaar vertellen. Er werd zelfs door een onderwijsmanager gezegd, dat hij en zijn team zichzelf opnieuw uitgevonden heeft bij het vragen waar ze goed in zijn en waar de studenten en de markt hen voor waarderen. Wat is de teamidentiteit, is dus een fundamentele vraag. Ten aanzien van teamidentiteit kunnen we concluderen dat teamidentiteit niet hetzelfde is als profilering. We kunnen wel concluderen dat het beroepsprofiel duidelijk invloed heeft op de teamidentiteit.

Is er een relatie tussen goed presterende teams en teams met een duidelijke teamidentiteit?

Ten aanzien van de relatie tussen prestatie en teamidentiteit kunnen we concluderen dat de omvang van het team van groot belang is voor de teamidentiteit. We kunnen concluderen dat de identiteit van sub teams soms sterker is dan de identiteit van het gehele team. We zien dat de kleinere teams positievere scores hebben op de vijf ankerpunten. Als medewerkers zich kunnen identificeren met een duidelijk en gedragen beeld wie het team is en wat de visie is, dan helpt dit bij het uitwisselingsproces tussen het team en het individu (Cummins & O'Boyle, 2014) en dit zal gevolgen hebben op het welbevinden van de docenten en dit beïnvloedt de score van tevredenheid van de medewerker. Tevens kunnen de studenten dan ook een positiever oordeel geven in de NSE. Ten aanzien van de relatie tussen goed presterende teams en een duidelijke teamidentiteit kunnen we concluderen dat een duidelijk beroepsprofiel als onderdeel van de identiteit bijdraagt aan een positieve score op de prestatie van een team.

Welke overeenkomende en verschillende kenmerken hebben deze teams?

Allereerst is het goed om te concluderen dat profilering (inclusief onderwijsvernieuwing) in alle teams een thema is waar men hard aan werkt en in alle teams redelijk goed scoort.

De teamsamenstelling is bij alle teams een continue proces, diversiteit blijft een aandachtspunt.

Een andere belangrijke overeenkomst die we zien in de teams is het punt van de docent identiteit versus de professionele identiteit, deze is in balans bij de goed presterende teams is of deze balans helt over richting de docentidentiteit. We kunnen concluderen dat meerdere teammanagers bewust zijn van deze balans en dat de tendens is om te investeren op de docent identiteit. Een gedeeld verhaal, de balans tussen docent identiteit en professionele identiteit en sturing zijn de drie punten waar de minder goede teams op achterblijven.

Op welke wijze wordt er sturing gegeven of juist niet in succesvolle onderwijsteams?

Ten aanzien van de onderwijsmanager kunnen we concluderen dat deze een grote invloed heeft op de identiteit van de teams. We kunnen ook concluderen dat continuïteit in het management op een zelfde team een positieve invloed heeft op de resultaten. Momenteel hebben alle goed scorende teams nieuw management, dus dit vraagt om goede begeleiding om deze resultaten te bestendigen. Ten aanzien van sturen op de teams door de onderwijsmanager kunnen we concluderen dat er geen eenduidige wijze van sturing zichtbaar is en dan elke manager dat op geheel eigen wijze vorm geeft. Er zijn bijvoorbeeld managers die helemaal niet op cijfers sturen en er zijn managers die het sturen op cijfers als vanzelfsprekend, noodzakelijk vinden vanuit het profiel van de opleiding. We kunnen ook concluderen dat besluitvorming vooral door de managers wordt gedaan en dat er verschillende rollen worden ingezet door de manager om te sturen op de inhoud en op de prestatie indicatoren; commissies, ontwikkelgroepjes of coördinatoren en sub teams.

5.5 Beantwoording hoofdvraag

Bij de beantwoording van de hoofdvraag wordt zowel naar de empirische resultaten als naar de literatuur gekeken.

De hoofdvraag is: *welke factoren dragen bij aan teamidentiteit als onderdeel van de ontwikkeling van onderwijsteams?*

Factor 1. Teamsamenstelling

Ten aanzien de vraag welke factoren bijdragen aan teamidentiteit kunnen we concluderen dat teamidentiteit een complex construct is en dat de samenstelling van het team een factor is, hier wordt bedoeld dat de hoeveelheid docenten uit zelfde beroepsgroep binnen een opleiding mede bepaald welke specifiek kenmerken typerend zijn voor de identiteit van het team, dat strookt ook met wat de literatuur zegt over sociale identiteit, o.a. het liking-principe (Byrne, 1971).

Factor 2. Leidinggevende

We kunnen concluderen dat de leidinggevende, in dit geval de onderwijsmanager een factor is, gezien zijn positie en de invloed op de samenstelling van het team en continuïteit (De Joode, Marian, 2016).

Factor 3. Profiel van de opleiding

We kunnen concluderen dat het profiel van de opleiding een factor is, gezien de specifieke kenmerken van de diverse beroepsprofielen die we terug zien in de empirische data, zoals bijvoorbeeld het sturen op cijfers bij de financiële opleiding en het perfectionisme bij de opleiding logopedie.

Factor 4. Balans tussen docent identiteit en professionele identiteit

We kunnen concluderen dat de balans tussen de docent identiteit en de professionele identiteit een factor is. In zeven van de twaalf teams zijn er ontwikkelingen op dit gebied, zowel bij de goed scorende teams, als bij de minder goed scorende teams.

Factor 5. Omvang van het team

We kunnen concluderen dat de omvang van een team, of bij de grotere team de aanwezigheid van sub teams mede bepalend is voor een duidelijke herkenbare teamidentiteit, gezien de resultaten van de kleinere teams en de ontwikkelingen in de grotere teams, waar men de fundamentele vragen durft te stellen of men de juiste dingen nog steeds doet.

Factor 6. Beweging

Beweging in de zin van een groeiende opleiding of een verandering in (de context van) de opleiding, vraagt om opnieuw na te denken over wie je bent als team en welke specifieke kenmerken er aanwezig zijn en vooral de vraag; "wie willen we zijn". Meerdere managers geven aan dat door middel van verloop en werving en selectie de identiteit van een team te beïnvloeden is.

5.6 Aanbevelingen

In deze paragraaf zijn een viertal aanbevelingen voor de Hogeschool Rotterdam beschreven, welke gebaseerd zijn op de geformuleerde conclusies.

Periodieke 'ijking'

Mijn eerste aanbeveling aan de Hogeschool is om naast activiteiten die gericht zijn op de versterking van de sociale identiteit het team, ook een periodieke 'ijking' van de teamidentiteit te organiseren. Ik denk dat het heel erg goed is dat teams zich periodiek opnieuw afvragen wat de status van hun identiteit is. Door de tijd heen verschuift de samenstelling van een team terwijl in het beroepenveld de wereld constant veranderd inclusief het profiel van de beroepsbeoefenaren. Het is dus belangrijk om dit te blijven afstemmen. Er wordt in bijna alle onderzochte teams veel gedaan aan onderwijsvernieuwing, maar de identiteitsvragen afgestemd op de buitenwereld worden niet overal gesteld. Men is met elkaar praktisch bezig om het onderwijs aan te laten sluiten bij de studenten. De beschreven balans tussen de docent identiteit en de professionele identiteit in het construct van teamidentiteit sluit aan bij de visie op goed onderwijs (Biesta, 2012), waar enerzijds het kwalificeren wordt beschreven en anderzijds het socialiseren naar de normen en waarden die gelden binnen een professie met daar doorheen verweven de persoonlijke ontwikkeling van de student (subjectvorming). In dit onderzoek wordt duidelijk dat het belangrijk is om eerst te bedenken wie je bent als team en jezelf af te vragen en door anderen te laten onderzoeken of je nog wel aansluit bij de praktijk van het beroepenveld waarvoor je opleidt. In dit onderzoek zijn een aantal opleidingen gesproken die deze stap gemaakt hebben en opnieuw nagedacht of het kennisniveau op zowel de professionele identiteit als ook op de pedagogisch/didactische identiteit van het team, nog op het gewenste niveau is. Deze ijking heeft er bij meerdere teams voor gezorgd dat er fundamentele keuzes gemaakt zijn, die processen hebben verbeterd. Denk bijvoorbeeld aan het voorbeeld van de opleiding Verpleegkunde die heeft moeten constateren dat het pedagogisch/didactische element in het onderwijs aan vernieuwing toe was.

Strategische personeelsplanning en vlootshouw

Als vervolgstap op de 'periodieke ijking' kunnen instrumenten als een vlootshouw (Bastianen, 2017) of strategische personeelsplanning dominant worden ingezet, dit zijn instrumenten die in de toolkit van onderwijsmanagers moeten zitten. Bijvoorbeeld de HR3P methode, waarin prestatie, performance en potentieel (en inzetbaarheid) kan worden geanalyseerd. Een specifieke aanvulling op dit instrument voor docenten teams is dan noodzakelijk om te kijken naar de balans van de docent identiteit en de professionele identiteit, zowel op individueel niveau alsook op teamniveau.

Teamidentiteit opnemen als onderdeel van de begeleiding en coaching van managers.

In navolging op een eerdere publicatie van de Hogeschool waar gesproken werd over een gedeeld verhaal, zou het een aanbeveling kunnen zijn om Teamidentiteit als ontwikkelopdracht op te nemen in het management development programma of als aanvullende scholing voor de meer ervaren managers. Niet elke opleidingsmanager heeft in zijn team een duidelijk gedeeld verhaal, ontwikkelrichting en/of een visie, welke duidelijk beschrijft wie je bent als team en waar je voor staat.

Intervisie

Uit dit onderzoek blijkt ook dat sturen op een team zeer verschillend wordt aangepakt en wanneer de managers met elkaar op een intervisie achtige wijze spreken over teamidentiteit en de continue sturing daarop, kan dit bijdragen aan succesvollere teams, die hoger scoren op de vijf ankerpunten. Dit kan een vervolg zijn op het MD traject en ook met ervaren managers worden gedaan. Op deze wijze kunnen managers van elkaar leren hoe sturing binnen de teams het best kan worden vormgegeven. Een belangrijke voorwaarde om intervisie duurzaam te realiseren is dat er een incentive voor managers moet worden gecreëerd, waardoor zij zich gaan inspannen om hun collega onderwijsmanagers vooruit te helpen, bijvoorbeeld door in de beoordeling bijdrage aan de resultaten van collega managers mee te nemen.

Bibliografie

- Amelvoort, van, P., & Scholtes, G. (1995). *Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-GROEP.
- Bastianen, B. (2017). Alles over de personele vlootshouw voor HR adviseurs. E-book Opgehaald van navigator.org: <https://humannavigator.org/download-vlootshouw-e-book/>
- Bekum, v. T. (2013). *Bouwen aan organisatie identiteit - Sturen op waardecreatie, reputatie en verandering met het corporate merk*. Amsterdam: Adformatie groep.
- Biesta, G. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*. Amsterdam: Boom.
- Bormans, M. (2012). *Focus tussenrapportage*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Braak, v. d. (2009). Lerend samenwerken, samenwerkend leren. Themagecentreerde Interactie als kader voor teamontwikkeling in de school. *Mesofocus 74*, Kluwer.
- Brewer, M. B. (2003). *Intergroup Relations*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Buschman, M. (2016). *Verbindend vermogen, vergroot je impact op de ander, je team en je organisatie*. Zutphen: S2uitgevers.
- Byrne, D. (. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Cohn, R. C. (1997). *Van psychoanalyse tot themagecentreerde interactie*. Baarn: Nelissen.
- Cummins, P. G., & O'Boyle, I. (2014). Leading Through Others: Social Identity Theory in the Organizational Setting. *Organization Development Journal*, 32(2), 27-39.
- De Boer, F. &. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- De Joode, Marian. (2016). *Psychologische inzichten voor de nieuwe organisatie*. Opgehaald van LTP science: <http://science.ltp.nl/whitepaper-psychologische-inzichten-voor-de-nieuwe-organisatie>
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from it's quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
- Gauntlett, D. (2007). *Creative explorations: New approaches to identities and audiences*. London: Routledge.
- Kaisa Henttonen, J.-E. J. (2014). "Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness". *Personnel Review*, 43 (3), 330 - 349.
- Kooiman, T., & Boersma, T. (2017). [www.kooimanboersma.nl](http://gezondewerkrelatie.nl/). Opgehaald van scan gezonde werkrelatie: <http://gezondewerkrelatie.nl/>
- Manon C.P. Ruijters, Braak, E. P., Draijer, H. M., den Hartog, C., de Jonge, F., van Luin, G. E., . . . Wortelboer, F. Q. (2015). *Je binnenste Buiten, over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Michael Gundlach, S. Z. (2016). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations*, Vol 59 (12), 1603-1632.
- Mishler, E. (1999). Craft artists' narratives of Identity. *Storylines; Harvard University Press*, 8.
- Morel, K. (2010). *Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan*. Schiedam: Scriptum
- Steffens, N.K., Alexander Haslam, S., Reicher, S.D., Platow, M.J., Franzsen, K., Yang, J., Ryan, M.K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001-1024.
- Sartre, J.-P. (1946,1968). *Over het existentialisme*. Utrecht/Antwerpen: A.W. Bruna & Zoon.
- Schein, H. E. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.

- Scheltens, R. (1998). *Cultuurverandering in complexe organisaties: effectief benutten van cultuurverschillen*. Deventer: Kluwer
- Schijndel, B. v. (2011). Schijndel, B. van, Fruytier, B. (2011). Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit. *TH&MA*, 3, 21-27. Ook gepubliceerd in *Synaps* (2011), 33, 25-29.
- Smesters, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid? Een onderzoek naar condities die het samenwerken*. Nijmegen: Radboud Universiteit
- Staaïj, R. v. (2008). *Identiteitsmanagement, beheersen van identiteiten*. 's-Hertogenbosch: Tutein Nolthenius.
- van Nistelrooij, A., & de Wilde, R. (2015). *Voorbij verandermanagement, Whole scale change, de wind onder de vleugels*. Deventer: Vakmedianet.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups, *Science*, 330(6004), 686-688.

Bijlage 1. Deskresearch gegevens omvang team en dienstverband

| Deskresearch gegevens teams Hogeschool Rotterdam | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------|--------------------|-----------------------|-----|-----------------------------|-----|---------------------|-----|------------------------------------|
| Gegevens omvang en aanstelling | | | | | | | | | | |
| Instituut | OPLEIDING | Onderwijs manager | Totale omvang team | dienstverband > = 0,8 | % | dienstverband < 0,8 - > 0,4 | % | dienstverband < 0,4 | % | Aantal met tijdelijk dienstverband |
| IBK | Bedrijfskunde MER | Respondent 2 | 41 | 19 | 46% | 13 | 32% | 9 | 22% | 6 |
| CMI | Informatica | Respondent 11 | 31 | 20 | 65% | 8 | 26% | 3 | 10% | 8 |
| IvG | Opleiding tot Verpleegkundige | Respondent 3 | 78 | 27 | 35% | 30 | 38% | 21 | 27% | 30 |
| IGO | Bouwkunde | Respondent 7 | 47 | 20 | 43% | 10 | 21% | 17 | 36% | 14 |
| ISO | Culturele en Maatschappelijke Vorming | Respondent 5 | 22 | 9 | 41% | 9 | 41% | 4 | 18% | 1 |
| ISO | Sociaal Pedagogische Hulpverlening | Respondent 9 | 43 | 18 | 42% | 16 | 37% | 9 | 21% | 2 |
| IBK | Human Resource Management | Respondent 1 | 37 | 15 | 41% | 11 | 30% | 11 | 30% | 7 |
| IFM | Fiscaal Recht en Economie | Respondent 12 | 19 | 14 | 74% | 2 | 11% | 3 | 16% | 6 |
| IGO | Vastgoed en Makelaardij | Respondent 8 | 30 | 14 | 47% | 9 | 30% | 7 | 23% | 9 |
| EAS | Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek | Respondent 4 | 33 | 29 | 88% | 1 | 3% | 3 | 9% | 5 |
| IvG | Opleiding voor Logopedie | Respondent 10 | 38 | 3 | 8% | 8 | 21% | 27 | 71% | 8 |
| EAS | Elektrotechniek | Respondent 6 | 18 | 12 | 67% | 5 | 28% | 1 | 6% | 6 |
| IvG | Verloskunde | niet deelgenomen | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | | | | | | | | | |

Bijlage 2. Deskresearch gegevens duur dienstverband

| Deskresearch gegevens teams Hogeschool Rotterdam | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----|---------------------------|-----|-------------------------------------|-----|--------------------------------------|-----|
| Gegevens duur dienstverband | | | | | | | | | | | |
| Instituut | OPLEIDING | Onderwijs- manager | Gemiddelde diensttijd | Meer dan 5 jaar werkzaam | % | Meer dan 10 jaar werkzaam | % | > = 0,8 en meer dan 5 jaar werkzaam | % | > = 0,8 en meer dan 10 jaar werkzaam | % |
| IBK | Bedrijfskunde MER | Respondent 2 | 13,4 | 25 | 61% | 19 | 46% | 11 | 27% | 7 | 17% |
| CMI | Informatica | Respondent 11 | 8,0 | 15 | 48% | 11 | 35% | 10 | 32% | 7 | 23% |
| IvG | Opleiding tot Verpleegkundige | Respondent 3 | 8,8 | 37 | 47% | 25 | 32% | 11 | 14% | 3 | 4% |
| IGO | Bouwkunde | Respondent 7 | 8,8 | 31 | 66% | 14 | 30% | 13 | 28% | 7 | 15% |
| ISO | Culturele en Maatschappelijke Vorming | Respondent 5 | 14,4 | 21 | 95% | 10 | 45% | 9 | 41% | 2 | 9% |
| ISO | Sociaal Pedagogische Hulpverlening | Respondent 9 | 9,2 | 34 | 79% | 10 | 23% | 14 | 33% | 3 | 7% |
| IBK | Human Resource Management | Respondent 1 | 10,5 | 26 | 70% | 6 | 16% | 11 | 30% | 5 | 14% |
| IFM | Fiscaal Recht en Economie | Respondent 12 | 10,1 | 12 | 63% | 6 | 32% | 8 | 42% | 5 | 26% |
| IGO | Vastgoed en Makelaardij | Respondent 8 | 7,9 | 18 | 60% | 9 | 30% | 10 | 33% | 3 | 10% |
| EAS | Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek | Respondent 4 | 10,1 | 18 | 55% | 10 | 30% | 14 | 42% | 6 | 18% |
| IvG | Opleiding voor Logopedie | Respondent 10 | 9,6 | 23 | 61% | 16 | 42% | 3 | 8% | 2 | 5% |
| EAS | Elektrotechniek | Respondent 6 | 6,6 | 8 | 44% | 3 | 17% | 6 | 33% | 2 | 11% |
| IvG | Verloskunde | niet deelgenomen | - | - | | - | | - | | - | |

Bijlage 3. Deskresearch gegevens aanstellingsdatum onderwijsmanager

| | Aanstellingsdatum onderwijsmanager | | |
|-----|---|------------------|----------|
| IBK | Bedrijfskunde MER | Respondent 2 | 1-3-2016 |
| CMI | Informatica | Respondent 11 | 1-3-2017 |
| IvG | Opleiding tot Verpleegkundige | Respondent 3 | 1-5-2012 |
| IGO | Bouwkunde | Respondent 7 | 1-1-2013 |
| ISO | Culturele en Maatschappelijke Vorming | Respondent 5 | 1-1-2010 |
| ISO | Sociaal Pedagogische Hulpverlening | Respondent 9 | 1-1-2015 |
| IBK | Human Resource Management | Respondent 1 | 1-4-2016 |
| IFM | Fiscaal Recht en Economie | Respondent 12 | 1-2-2015 |
| IGO | Vastgoed en Makelaardij | Respondent 8 | 1-9-2016 |
| EAS | Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek | Respondent 4 | 1-1-2016 |
| IvG | Opleiding voor Logopedie | Respondent 10 | 1-4-2017 |
| EAS | Elektrotechniek | Respondent 6 | 1-1-2011 |
| IvG | Verloskunde | niet deelgenomen | 1-3-2017 |

Bijlage 4. Codeerschema stap 1

| Stap 1 open codes | | |
|-------------------|-----------------------------------|-------------------|
| aantal labels | Labels | aantal fragmenten |
| | | |
| 1 | docent versus professional | 76 |
| 2 | identiteit | 55 |
| 3 | rol van de OWM | 40 |
| 4 | sub teams | 37 |
| 5 | KPI's | 28 |
| 6 | Profiel van de opleiding | 28 |
| 7 | onderwijsvernieuwing | 26 |
| 8 | oude versus nieuwe docenten | 25 |
| 9 | relatie met student | 22 |
| 10 | sfeer | 22 |
| 11 | binnen buiten werken | 20 |
| 12 | omvang team | 18 |
| 13 | plaats van de OWM | 16 |
| 14 | collectief | 15 |
| 15 | mening van OWM over team | 15 |
| 16 | visie | 15 |
| 17 | beroepenveld | 13 |
| 18 | fysieke beschrijving van het team | 13 |
| 19 | diversiteit | 11 |
| 20 | coördinatoren | 10 |
| 21 | invloed | 10 |
| 22 | bloedgroepen | 9 |
| 23 | structuur | 9 |
| 24 | opstelling | 8 |
| 25 | cultuur | 7 |
| 26 | homogeniteit | 7 |
| 27 | Vak oriëntatie | 6 |
| 28 | vertrouwen | 6 |
| 29 | houding docenten | 5 |
| 30 | In-groep versus out groep | 5 |
| 31 | naam van de opleiding | 5 |
| 32 | gewenste identiteit | 3 |
| 33 | persoonlijke identiteit | 3 |
| 34 | schaarste aan professionals | 3 |
| 35 | definitie team identiteit | 2 |
| 36 | onderscheidend vermogen | 2 |
| 37 | hogeschool beleid | 1 |
| 38 | samenwerken | 1 |
| 39 | verandering | 1 |

Bijlage 5. Codeerschema stap 2

| Stap 2. Clustering codes | | |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| aantal labels | labels | aantal fragmenten |
| 1 | identiteit | 89 |
| 2 | docent versus professional | 87 |
| 3 | sub teams | 47 |
| 4 | rol van de OWM | 43 |
| 5 | stijl van leidinggeven | 35 |
| 6 | Profiel van de opleiding | 33 |
| 7 | oude versus nieuwe docenten | 30 |
| 8 | KPI's | 28 |
| 9 | onderwijsvernieuwing | 27 |
| 10 | fysieke beschrijving van het team | 25 |
| 11 | relatie met student | 23 |
| 12 | mening van OWM over team | 21 |
| 13 | binnen buiten werken | 20 |
| 14 | omvang team | 18 |
| 15 | coördinatoren | 16 |
| 16 | plaats van de OWM | 16 |
| 17 | collectief | 15 |
| 18 | visie | 15 |
| 19 | beroepenveld | 13 |
| 20 | bloedgroepen/cultuur | 17 |
| 21 | homogeniteit/diversiteit | 19 |
| 22 | In-groep versus out-groep | 5 |
| 23 | uitspraken van William | 5 |

Bijlage 6. Codeerschema stap 3

| Stap 3. Verdere clustering codes | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| aantal labels | labels | aantal fragmenten |
| 1 | identiteit | 92 |
| 2 | docent versus professional | 87 |
| 3 | Sub teams | 47 |
| 4 | rol van de OWM | 43 |
| 5 | stijl van leidinggeven | 37 |
| 6 | Profiel van de opleiding | 33 |
| 7 | oude versus nieuwe docenten | 30 |
| 8 | KPI's | 28 |
| 9 | onderwijsvernieuwing | 28 |
| 10 | fysieke beschrijving van het team | 25 |
| 11 | relatie met student | 23 |
| 12 | mening van OMW over team | 21 |
| 13 | binnen buiten werken | 20 |
| 14 | homogeniteit/diversiteit | 19 |
| 15 | omvang team | 18 |
| 16 | bloedgroepen/cultuur | 16 |
| 17 | coördinatoren | 16 |
| 18 | plaats van de OWM | 16 |
| 19 | collectief | 15 |
| 20 | visie | 15 |
| 21 | beroepenveld | 13 |

Bijlage 7. Een transcript als voorbeeld

Interview respondent 6 Electrotechniek

10-04-2017

[Teamidentiteit, hoe ziet je team eruit? Graag dit neerzetten van jouw team en tegelijkertijd vertellen wie jij bent en waar zit in dit verhaal] Team identiteit van mijn team...elektrotechniek is een technische team, dus ik denk dat dat een belangrijke gemeenschappelijke factor is. Dus identiteit komt dat technische wel naar voren en hoe ziet mijn team eruit, 18 docenten en het is een heel divers team.

[Ga je gang zou ik zeggen.] Dus hier moet ik poppetjes uithalen, heb je ik moet een Marokkaans poppetje en een lers poppetje hebben. **[Ik heb alle poppetje zoveel mogelijk gelijk gemaakt, alle ballast eraf getrokken. Jij hebt het verhaal erbij. Het zijn er 30]** dus pak er 18. Ik heb er een paar vrouwen inzitten, niet zo heel veel, maar voor een technische omgeving toch wel aardig representatief. Ik heb een senior en nog een vrouw, drie vrouwen en verder alle kleuren, ik heb jonge en ouderen erin zitten. Dit staat voor de diversiteit van het team, vrouwen, senioren, junioren, ze komen overal en nergens vandaan, ik weet niet of dat is wat je zoekt bij teamidentiteit?

[Wat versta je onder teamidentiteit?] Dat gene wat ons bindt, hetgeen we gemeenschappelijk hebben? En dat zijn een paar dingen, dat is het technische dat is een onderscheidend kenmerk. maar ook het voor de student zo goed mogelijk voor de student willen organiseren en regelen.

[Is dat niet iets wat in elk team zit?] Misschien wel dat hoop ik wel. Maar het komt niet in elk team in uiting. Je zegt zelf al dat er teams zijn die het goed doen en teams die het minder goed doen. Er zit verschil is dus. Dit is wel een team wat het met elkaar zo goed mogelijk wil doen. **[Hoe verhoudt jouw team zich tot elkaar?]** Is het een homogene groep of heb je sub teams. Nee er zijn sub teams. Heel bewust zitten ze allemaal bij elkaar in een kantoortuin, dat kan ik laten zien, heel directe communicatie. Als er iets speelt met een student dan zijn er korte lijntjes. Het is dus een grote club.

[Waar sta je zelf?] Staan ze allemaal dezelfde kant op? Ja op de belangrijkste thema's in ieder geval het voor de student zo goed mogelijk willen regelen daarin staan we allemaal gelijk, even een poppetje voor mezelf pakken, ik zet mezelf in het midden, **[dus jij staat centraal in het team?]** Ik ben onderdeel van het team soms sta ik centraal en soms aan de zijkant. Ik ben wel een onderdeel van het team

[Het is een homogeen team, zijn het ook dezelfde soort mensen?] nee dat zei ik net al ik heb een dame uit Iran, een docent uit Marokko een ler een Amerikaan, mensen met een Nederlandse afkomst. Ik heb een divers team. Jong, oud man vrouw internationaal.

Ik hebt het team heel erg vernieuwd als je kijkt naar de situatie 10-15 jaar terug was dat een geheel ander team. in alle ranglijsten stonden we zwaar onderaan. **[Was jij toen al teammanager?]** Nee toen nog niet ik ben in 2004 binnen gekomen als docent en na een paar jaar vroegen ze mij of ik onderwijsmanager wilde worden ik had toen net mijn studie managementwetenschappen afgerond. Ik heb ook een tweede studie gedaan , net als jij en toen hebben ze gevraagd of ik OMW wilde worden vanaf januari 2008. **[Op dit team]** ja,

Ik heb wel een paar ander teams erbij gehad , autotechniek en gezondheid technologie mens en techniek heet het dat is begonnen als een heel kleine opleiding maar dat is mateloos populair en dat is heel erg gegroeid, dus sinds vorig jaar hebben we daar een eigen onderwijsmanager op gezet. En heb ik dat weer afgestoten en heb ik nu dus weer alleen elektrotechniek.

[Ben je zelf ook elektronicus?]. Ja ik heb zelf Electro gestudeerd in Eindhoven en altijd in het bedrijfsleven gewerkt en eind 2004 de overstap gemaakt naar het onderwijs. **[Iedereen in jouw team is ook elektrotechnicus?]**, nee zelfs dat niet eens, dat is wel waar we in eerste instantie naar kijken. Iemand die werktuigbouw heeft gedaan heeft het dan niet makkelijk om dan bij Electro aan de slag te gaan, we kijken met name naar de elektrotechnische achtergrond met de twee sub stromen. Ik heb een sub stroom embedded systemen, dat is de intelligente elektronica en anderzijds hebben we de energie techniek de vermogenslektronica **[Hoe ziet dat er uit? (Poppetjes)]** ik heb drie stromingen in jouw team, drie vak disciplines, de algemene vakken, dus de basisvakken, wiskunde en de basis elektrotechniek en we hebben twee uitstroomrichtingen; embedded en energie techniek .

[heeft dit invloed voor ID? heeft deze samenstelling invloed op de ID?] als ik vergelijk met de andere opleidingen elektrotechniek, ze hebben wel allemaal de embedded richting, dat si een soort standaard binnen elektrotechniek opleidingen, maar energie techniek hebben ze niet allemaal, dat heeft Rotterdam heel duidelijk wel, dat is profilering hangt dat met ID samen, ja ik denk het wel.

[Identiteit is iets wat je gemeenschappelijk hebt zei je net, wat je samenbindt hebben deze drie stromingen invloed op het samenbinden, dus met de ID? zijn deze meer met elkaar samengebonden dan die of die?] **[Ik ben benieuwd naar het gewicht van vakdiscipline?]** je ziet wel dat deze meer met elkaar samenwerken dan de anderen, ook omdat ze samen vakken geven, Dat is het niet alleen, wat zij gemeenschappelijk hebben, het is ook de grondigheid waarin mee ze het vak aanbieden, bijvoorbeeld hoeveel wiskunde je nodig hebt, er zijn opleidingen die verbredend in plaats van verdiepende aanbieden. Terwijl we wel een verdiepende opleiding zijn. Maar als we zeggen we gaan het verbreden dan zeggen ze dat gaan we niet doen, want we willen wel ingenieurs aan blijven bieden aan de markt. **[Dus er is druk vanuit de buiten wereld op de teamidentiteit?]** Ja zeker als het gaat over hoe je de kennis moet aanbrengen en opleiden dan is dat er wel.

Er zijn ook meer algemenere opleidingen. De grootte van de opleiding heeft er ook mee te maken. We zijn een vrij grote opleiding. We hebben alle disciplines in huis ID heeft te maken met de grootte van de opleiding. Als je een heel klein team dan heb je minder mensen waarmee je uit de voeten kunt. Sommigen opleidingen hebben minder specialisten die heel erg bepalend zijn hoe je een vak aanbiedt.

[ID zet je ook af met andere opleidingsteams, heb je daar veel contact mee?] , bijvoorbeeld in het landelijk overleg. Dat hebben ze overall, teams die elkaar zien? **[Wat onderscheidt jouw team t.o.v. de andere opleidingen,]** We zijn allemaal andersoortig, hier ziet je veel enthousiaste mensen en ook enthousiaste ouderen voor het vak en het uitdragen van kennis dat kom ik niet heel vaak tegen, als ik dat vergelijk met andere teams en dat valt binnen EAS nog mee, bijvoorbeeld met andere teams. Hoe de benadering is hoe je met studenten omgaat, dat is wel anders bij ons dan bij andere teams.

[Wat is jullie geheime ingrediënt?] Nee dat is het denk ik niet. Als ik kijk naar 2008 hadden we een heel ander team. Toen ik hier begon, Er waren veel mensen die...ze hadden er niet zo veel zin, hun eigen belang wat groter dan het belang van de student, een paar mopperkonten uithalen en nieuwe erin brengen. Dan krijg je een kantelpunt en dan gaat het lopen en dat duurt een jaar of drie vier. Jij noemt dat zo mooi ID. **[Is er een ander woord]** ik heb het nooit zo bewust ID genoemd.

[Waar heb je op gestuurd?] Ja , hahah het belangrijkste is dat mensen waarom zouden mensen enthousiast hoeveel mensen zitten hier nog van het oorspronkelijke team uit 2008, een stuk of vier vijf? **[Zitten die allemaal in een team?]** Nee in meerdere teams. **[Je hebt dus eigenlijk een heel nieuw team in de afgelopen zes jaar. Dan heb je flink gestuurd].** Jij zegt het, ik heb het team vernieuwd, ik heb het team opgebouwd. Dat zijn interessante vragen die je stelt Waar heb ik op lopen sturen? Ik heb mensen gezocht die passen bij wat je voor ogen hebt, wat noodzakelijk was, dat het beter loopt voor de studenten

[Waar heb je op gestuurd, waar heb je op geselecteerd vak inhoud, mens of docent schap?] De mensen die binnen komen waren nog geen docent. **[Zijn ze nu allemaal docent?]** Of... ja ze zijn allemaal docent, maar ze kunnen ook zo weer terug in het bedrijfsleven. De vraag naar Electro mensen is heel groot, ze worden continue gebeld. Ik moet er dus voor zorgen dat ze het goed naar hun zin hebben. Anders is de helft binnen een half jaar weg. **[Een goede team identiteit is dus heel belangrijk voor jou?]** Een goede sfeer, ja sfeer is heel belangrijk. **[Is dat iets anders dan ID??]** Hahah Ja. sfeer is een onderdeel van identiteit. ID is meer dan alleen een goede sfeer, je staat ook ergens voor.

[Waar blijven mensen voor?] Dat ze het naar hun zin hebben, dat ze met hun vak bezig kunnen zijn. Het zijn mensen die graag kennis overdragen en het leuk vinden om het studenten te werken, ja dat vinden ze leuk hier. Ze zijn in een omgeving die dat koestert, dat vinden ze prima zeker de mensen die al eens in het bedrijfsleven hebben gewerkt die zeggen dat heeft ook zijn voor en nadelen. Hier is het wel okay werken. Zeker als je het over meten hebt, als je kijkt naar het medewerkers tevredenheid hebt, dat zie te terug dat is hier gigantisch hoog.

[Hoe komt dat dan? Klaarblijkelijk doe je wat goeds?] Dat is wat ik zeg ik sta de gehele dag in dat team en ik weet wat er leeft en wat er reilt en zeilt. Als er iets is lopen mensen bij mij binnen. Ik geef zelf ook nog een vak. Dus ik doe net zo goed mee als dat ze dat zelf doen. Ja laagdrempelig denk ik als er iets is

meestal heb ik dat wel in de gaten en zo niet dan , bijvoorbeeld ik had vanmorgen nog een gesprek met een docent die voelde zich even niet zo happy en die loopt dan binnen om dat te bespreken.

[Je geeft ook nog les. Er zijn weinig onderwijsmanagers die zelf ook les geven] Dat vind ik jammer dat zou veel meer moeten gebeuren. **[De meeste onderwijsmanagers zijn ook vak professional]**. Jaren geleden werd dat zelfs, er werd gezegd dat dat niet fijn was als je dat deed, je moest je focussen op je manager en leidinggevende zijn. Ik heb mij er altijd tegen verzet. Ik heb het zelfs een beetje verborgen moeten houden voor mijn directeur dat ik zelf les gaf. Ik heb het altijd heel belangrijk gevonden. Alleen al het direct contact met studenten.

[Zou dat een belangrijke factor zijn, voor wat jullie samenbindt?] Voor mij in ieder geval wel. Ik vind het heel belangrijk en ik denk dat de rest dat ook zo heeft, de rest vindt dat ook zo belangrijk. Als er afstand is tussen een leidinggevende en een docent of als er afstand is tussen groepjes of tussen docenten onderling. Dat past niet in deze opleiding. Dus als je het over ID hebt dan heb je misschien wel een factor te pakken. We gaan daar op gehele, hoe zet je dat, op een nauwe manier met elkaar om waarbij ik als onderwijsmanager daar ook gewoon een aantal taken in het team en niet anders dan anderen en verder zijn we gewoon één team. **[Dat is lang niet in elke onderwijsteam zo, dat je één team bent]**.

Soms zijn die team ook zo groot dat het bijna niet meer te doen is. Je zegt dat de omvang van een team ook een factor is. euhhm .Toen ik twee teams onder mijn hoede had was het heel anders. Dan zat ik morgens in het ene team en middags in het andere en dan leek het of ik in twee verschillende werelden kwam. Daar moest ik als manager ook heel verschillend mee omgaan. Met de ene stijl, die paste niet in het andere team , twee heel verschillende team en als die groter worden dan wordt het lastig , op een bepaalde manier heb je er dan geen tijd meer voor.

Er zijn onderwijsmanagers die zeggen ik heb 60-65 mensen onder mijn hoede, maar dat zou ik niet kunnen. dan zou je anders leiding moeten gaan geven.

[Als je de teams waaraan je leiding gaf wat is dan het grootste verschil qua ID?] Het team GZT komt uit de gezondheidszorg en alles hangt daar aan hiërarchie, kijkt maar naar een ziekenhuis, hangt aan protocollen en dat zie je ook aan de mensen ook. Wij komen uit van, luister wij moeten een stuk elektronica maken en dat moet uiteindelijk gaan werken, dat is een compleet andere cultuur. dat is een groot verschil. Dus de beroepsidentiteit is heel belangrijk? Ja,

[Beroepsidentiteit belangrijker dan de docentidentiteit?] Ja ik denk het wel, ik denk het haast wel. Die docent identiteit die moet iedereen zich wel eigen kunnen maken en daar selecteren we natuurlijk mensen wel op maar de vak inhoud is daar ook belangrijk in. Laat ik het zo zeggen. Iemand die geen goed verhaal heeft, communicatief sociaal niet vaardig is, maar wel heel veel vakkennis heeft die komt hier nooit door het eerste gesprek heen die gaat het nooit worden, aan de andere kant iemand die de vakkennis niet heeft en wel een goed verhaal heeft die gaat het ook niet worden. Het is altijd een combi van die twee. Maar ze hoeven niet perse al zoals een aantal jaren geleden moesten docenten een aantal jaren relevante werkervaring hebben als docent.

[Dus de technische identiteit is belangrijker dan de docent ID of is het fifty-fifty?] Wat is de docent ID je moet ook als je het gevoel of beeld hebt dat mensen zich dat eigen kunnen maken , uiteindelijk is het wel een belangrijke factor. Het hoeft niet perse bij aanname dat gelijk te zijn. Dus bij aanname is de vak inhoud een vereiste en wat je op een gegeven moment gaat zien dat zo iemand gaat zich ontwikkelen en dan wordt de docent identiteit belangrijker. Dat heb je of dat heb je niet, dat is zeker te ontwikkelen.

Ik heb veel mensen aangenomen die uit de eigen opleiding kwamen, omdat talent in het werkveld zo schaars is, dus ook mensen uit de eigen opleiding aan die een master gaan doen bij de TU delft, hartstikke leuk. Dan faciliteren wij dat en kunnen ze daar studeren en dan zijn ze hier gelijk als docent aan het werk. Ze zijn dus jongens die geven aan hun eigen leeftijdsgenoten les, dat is interessant om te zien. Durf je dat wel aan, ja dat durf ik wel aan. Het gaat om hun capaciteiten en naast hun vakinhoudelijke capaciteiten hebben ze een aantal andere capaciteiten. Met een inwerktraject lukt dat misschien wel.

[Heb je een laag gemiddelde leeftijd in je team?] Ja ik denk het wel Ik heb het de laatste keer niet gemeten. De oudste docent gaat nu met pensioen en de volgende die daar onder zit is 50-55 jaar, ik denk dat het 35-40 jaar is en daarmee zit ik onder het gemiddelde. Ja ruim. Vorig jaar heb ik een 21-23 jarige aangenomen en dat gaat ook goed.

[Stuur je daar bewust op? Diversiteit?] Nee dat komt zo langs we hebben best een pittig sollicitatie traject, het traject wat doen, we beginnen altijd met de selectie van de Cv's. zoals ik dat heb geleerd bij een IT bedrijf waar ik zag dat zij het proces goed op orde hadden. Bij twijfel laten we het door gaan en dan heb ik het eerste gesprek met een kandidaat en als mijn gevoel zegt is het wat of is het niet wat. Bij twijfel laat ik het door gaan en dan de docenten en zij hebben onafhankelijk van mij net zo zware stem. **[Jij doet de eerste ronde?]**. Dan heb je veel invloed. Ja ik wil wel wat te zeggen hebben over welke mensen ik aan neem. **[Waar kijk je dan naar?]** Dezelfde punten, vak inhoud en soms hebben ze een sterk CV en hebben ze hier gewoon geen verhaal. **[De eerste ronde is een papieren ronde toch?]** Ja , weet je ik ben blij als er een CV binnen komt. Ik zet een vacature uit en dan komt er na drie maanden een CV binnen en bij twijfel nodig ik ze al uit. Tja bij techneuten ligt dat anders. Ja dat is echt wel een verschil met een docent Nederlands, die zet ik een week open dan moet ik hem sluiten.

[Dus als je kijkt naar jouw team heb je een klein team en een team wat wisselt, de meeste zitten hier korter dan zes jaar?] Ja zeker heb ik de laatste jaren veel verloop. ik heb heel lang heel weinig verloop gehad en zeker ook met de groei. We zijn ook aan het groeien en hebben mensen mogen aannemen, uitbreiding in een schaars werkveld, best een uitdaging er zijn de afgelopen jaren wat mensen erbij gekomen, vier mensen **[Dit was gunstig voor je samenhang?]** Nee Dat was er daarvoor ook al, **[maar nu kan je erop sturen]**. J Okay. aanname blijft een kritische factor en is altijd belangrijk.

[Er zijn ook teams zonder verloop en zonder groei, dan heb je weinig doorstroom] en moet je het doen met de mensen die je hebt.. Dus door groei en verloop kan je sturen, ja dan kan je dingen veranderen. **[Beweging is dus belangrijk voor teamsfeer, teamidentiteit groepsvorming, binding, doordat jij beweging had kun je sturen]**. Als je teamsfeer wil veranderen, dan moet er wat verloop zijn en soms kan je ook met iemand naar twee jaar niet door gaan. Zo'n situatie hadden we een paar jaar geleden ook met een docent waar we initieel positief over waren en na een jaar begon het een beetje te kriebelen en dan heeft iedereen het wel en beetje gehad met die persoon en ga je niet met hem verder.

[Als ik kijk naar jouw team en identiteit. Wat is dan jouw teamidentiteit of jij noemt het teamsfeer?] Of niet? Ja, nee, op zich, je punt is terecht, ik ben aan het nadenken over wat is dan die teamidentiteit. Het is een vrij divers team en er zijn een aantal dingen die ze het zelfde doen en dat is het contact met student voorop. He dat is een belangrijk ding

[Dus ze zijn allemaal docent en ze zijn geen vak professional meer. Of werken ze nog buiten?] Nee, Ja een enkeling. **[Dus de meeste werken hier fulltime?]** ja dat probeer ik zoveel mogelijk te doen, 0,8 en 1,0 fte. Zo veel mogelijk. **[Dus ze werken niet meer buiten en zijn ze fulltime hier aan de slag en jij zegt hun identiteit is eerder die van een docent dan van een techneut?]**. Ja dat denk ik wel, maar ze zijn wel allemaal techneuten. Dat hebben ze een beetje laten gaan en ze zijn docent geworden. Ja dat denk ik wel, ze zijn opgenomen in dat team en voor sommigen was het docent zijn al een beetje bekend en voor andere helemaal nieuw, maar ze zijn uiteindelijk allemaal docent geworden.

[Er zijn ook teams waar mensen vak professional blijven in een team, waar ze veel moeite hebben om docent te worden. Juist bij homogene team waar ze allemaal dezelfde soort mensen hebben, daarom vroeg ik jou...] ja maar we nu mee bezig zijn, ze zeggen altijd dat die technische teams achterblijven met rendement en alles. En wij roepen al heel lang, wij houden al naar een jaar of na twee jaar wij houden 55 % over , ik ken ook teams waar het 45% is, dus wij doen het vrij netjes, 60% lijkt het maximum te zijn, dus . **[daarmee bedoel het afstuderen nominaal?]**. Nee het aantal studneten wat instroomt wat na twee jaar nog over is, dus het propedeuse rendement. Dus hoeveel hou je er daar van over, na twee jaar zijn we een kleine helft kwijt. Dat kan best wel wat meer worden. Maar daar zijn de docenten over bezig. Het gehele team denkt daar over na. Ze zien allemaal dat als ze staan les te geven dat de boodschap niet aankomt en dat ze het niet oppikken als ze een verhaal vertellen. Wat kunnen we doen om te zorgen dat er minder blokkades zijn voor de studenten. We zijn allemaal aan het nadenken over studiesucces en over leertheorieën enzo. Moet je dus voorstellen dat al die elektro jongens en meisjes aan het nadenken zijn over onderwijskundige theorieën, dan is er iets unieks aan de hand denk ik want dat gebeurt niet zo vaak. Maar daar zijn ze wel allemaal mee bezig. Elke twee weken zitten we bij elkaar en bespreken we curriculum ontwikkeling en nieuwe vakken en het eerste jaar, grotere blokken, minder concurrerende vakken onderling, urgentie aangeven aan studenten met de boodschap. Je moet het nu gaan doen. Dat soort dingen vind iedereen fascinerend en dat heeft te maken met het docent verhaal. Natuurlijk de elektronica vinden ze natuurlijk allemaal leuk, maar het vak, we zijn met elkaar in gesprek, over het vak docent, hoe kunnen we het allemaal beter maken

[Ik heb ook gesproken met teammanagers waar het team identiteit vooral vak professional is. Jij hebt dus een samenhangend team met allemaal elektrotechnische opgeleid zijn, binnen die wereld een klein beetje gedifferentieerd zijn maar niet zo subgroeperig. Iedereen is met elkaar eener is veel samenhang en werkt in een groot contract en is docent]. Maar als we het hebben over het vakgebied dan hebben we daar altijd interessante discussie over, het blijven vakidioten. **[Dus als we hen vragen ben je docent of technet wat zeggen ze dan?]** Nu ik denk misschien dat ze dan zeggen we zijn allebei. Eentje afzweren dat is moeilijk, Ja. **[feitelijk zijn ze niet meer werkzaam in het werkveld. Is dat met opzet?]** **[Want daar zie je ook wisseling in, dat mensen weer een beetje buiten gaan werken].** Nee dat heb ik altijd een groot nadeel gevonden, als je nadenkt over teamontwikkeling. Een mooi voorbeeld bij een ander team bouwkunde bij een ander instituut die hebben veel bouwkundigen en architecten in dienst en die hebben allemaal een baan in de maatschappij en zij komen dan voor één of twee dagen in de week lessen geven, zo kan je ook een team opbouwen. **[maar dan houd je meer de vak identiteit overeind]** Mijn stelling is dat je daar geen goed studenten team mee opbouwt. Want die komen invliegen en uitvliegen en zo ervaart de student het ook. De student zegt ja moet je luisteren als ik meneer x of y wil spreken dan is hij er nooit. Want hij komt zijn lesje doen en hij is weer weg. Dus ik heb altijd gezegd. Ik wil dat mensen dat fulltime doen of bijna fulltime alleen dan kun je een team en de bijbehorende samenhang opbouwen.

[Je hebt dus een duidelijke focus op de studenten en dan scoor je hoog in de NSE. Een focus op je team, je hebt een klein team. En je scoort in de MTO en rendement is hetgeen wat je met elkaar hoog houdt en door de grondigheid blijft dat laag]. Ja en de vraag is wat laag is, laag is relatief, want als je het vergelijkt met een aantal andere opleidingen dan zeggen ze joh, waarom haal je maar 60 % want dat is heel laag want sommigen opleidingen halen 80 % terwijl wij denken dat dat niet zo heel realistische is in een technische omgeving. Heel veel technische masters aan de TU zeg ik altijd duren twee jaar, dat is niet voor niets. Dat komt omdat het een complex verhaal is. je moet altijd een beetje voorzichtig zijn om rendement te vergelijken, maar binnen die technische context vind ik doen wij het helemaal niet verkeerd het ene jaar is het wat meer dan de ander maar altijd moet ik het verhaal uitleggen.

[En als je het vergelijkt met andere elektrotechniek opleidingen in het land doe je het dan beter] Qua rendement doen we het iets beter dan gemiddeld en qua studenttevredenheid dat is altijd een lastige, vorig jaar waren we gedeeld tweede en nu gedeeld derde van de vijftien opleidingen in Nederland . Dat zijn allemaal goed opleidingen, dat is technici eigen, zij willen het altijd goed organiseren, terwijl in een sterk speelveld bij voorbeeld Windesheim Zwolle scoort een 4,3, terwijl wij een 4,1 scoren wat binnen de Hogeschool Rotterdam al heel hoog is, maar dan zitten we nog altijd twee tiende achter op dat soort opleidingen. Volgens mij is de laagst scorende opleiding, dat was Amsterdam altijd en die zat op 3,5 dus dat viel ook nog wel mee. Dat is wel een sterk speelveld.

[Om een goede vergelijking te maken moet je de zelfde opleidingen naast elkaar zetten. Het is wel interessant materie vind ik, ook om er verder onderzoek in te doen]. Zeker ik heb altijd gezegd weet je het begint met een goed team hebben, als je geen goed docententeam hebt of ze werken niet goed met elkaar samen, ja dan moet je de rest ook maar vergeten, dat gaat dat het ook niet worden.

[Wat definieert een goed team?] Tja dan kom je weer bij identiteit he... een goed team is een team wat goed met elkaar samenwerkt wat allemaal een zelfde richting op wil in het verleden hadden we ook mensen die zeiden; dat wil ik niet, dat wil niet en dat wil ik niet. En ja dan is het lastig om met elkaar in beweging te komen. En dat hebben we nu niet. Iedereen denkt, natuurlijk heeft iedereen wel zijn eigen ideeën maar we doen het wel met elkaar. En het enthousiasme om met elkaar aan de slag te gaan en dingen te realiseren en te doen dat versterkt elkaar wel. Als je collega's ergens enthousiast over zijn dan wil je wel een keer iets extra's doen.

[Even een andere vraag, hoe is het met macht in jouw team?] Pfff.... die is er eigenlijk niet, wie zou er macht moeten hebben? **[In andere opleidingen heb je curriculum commissies, heb je informele leiders].** Ja curriculum commissie dat heb ik wel een gezien dat sommige mensen voorzitter van de commissie zijn erg belangrijk vinden, dat bestaat bij ons helemaal niet. **[Dus jullie hebben geen curriculum commissie?]** Ja natuurlijk hebben we die wel. We hebben een heel actieve curriculum commissie, vier vijf mensen. Wie zijn dat? Zijn dat mensen uit al deze groepen. Ja, uit elke groep iemand. **[Dus de homogeniteit zie je ook bij de besluitvorming, iedereen is overal van?]** Misschien wel, dat klinkt ook weer alsof er geen besluiten worden genomen en dat valt heel erg mee. **[Klaarblijkelijk doe je iets goed, er is heel veel samen en heel veel draagvlak].** We hebben een curriculumcommissie en die zijn nu dus druk bezig met de curriculum vernieuwing en alles maar bij alles wat besloten moet worden bijvoorbeeld

de uitgangspunten, die doen we dan in het docentenoverleg. Ja Ja **[in het collectief]**, dan heeft de curriculum commissie een voorstellende rol, we waren best ook een poosje zoekende naar hoe moet dat nieuwe curriculum er uit komen te zien en we hadden een paar O&O onderwijskundigen erbij en die wilden op een gegeven moment heel ander dingen dan dat wij dat wilden, ja die onderwijskundigen hebben we op een gegeven moment maar weer buiten de deur gezet , want we wisten het zelf wel goed en dan besluiten we dit samen met elkaar. En dan zien je zo'n beetje collectieve ergernis ontstaan, wanneer zo'n onderwijskundige wat voorstelt en dan (zucht) denken twaalf man al van volgens mijn willen we dit helemaal niet, nu dat ook wel weer grappig om te zien en dan heb ik de taak op een gegeven moment om dan die collectieve ergernis te vertellen tegen zo'n persoon. Dat is mijn taak dan in het geheel.

Maar er is geen macht binnen dit team, zo zou ik dat niet.. **[is dat een onderdeel van je identiteit?]** Ja dat denk ik wel, dat rangen en standen verhaal dat is iets wat we lang geleden al verlaten hebben. **[Hoezo? We verlaten hebben? Is dat techneuten?]** Nee dat hebben we binnen dit team tien, twaalf jaar geleden, de senior docent had een eigen kamer, daar moest je dan naar toe gaan, om een afspraak te maken en dat soort dingen, de status de docent heeft een eigen kamer daarom zitten ze allemaal bij elkaar.

[Heb je daar op gestuurd op de persoonlijk identiteit. Heb je op gelijkwaardig samenwerkende mensen gestuurd?] Dat denk ik wel, zit dat in je systeem, je werkt zelf mee. Ik ben ook wars van hiërarchie en de meeste mensen met mij ook wel. **[Jij hebt zelf de meeste mensen aan genomen in dit team]** Ja een soort klonen. Ja oneerbiedig gezegd zou je dat zo kunnen verwoorden. Maar je gaat natuurlijk wel kijken als mensen uit zijn op status of dat wel past bij ons team. Ja , ja. Daar zal ik onbewust wel op sturen ja. **[Dat is interessant dat jij al zo lang hier zit en dat er nog maar vier mensen van die eerste club er nog maar zijn. Je hebt dus 80% gewisseld].** Ja ik denk het wel en zeker als je het zo zegt .**[jij hebt al leidinggevende heel veel invloed gehad op de identiteit van dit team?]** Ja dat denk ik wel. **[Wat is nu het belangrijkste element waar je op gestuurd hebt?]**. Wat is het allerbelangrijkste. Ja dan moet ik er altijd twee noemen, de vak inhoud is het belangrijke maar gewoon . dat is een vereiste, en de dat ze kunnen samenwerken met de anderen, dat benoemen we ook zo in de gesprekken en hoe zitten ze als mens in elkaar dat is denke ik ook een belangrijke en dat moet passen bij het team en passen bij de studenten

[Waar kijk je dan naar? Kijk je naar de individuele ID?]. Ik kan dat niet benoemen omdat dat een gevoel is wat je op een gegeven moment hebt. Ik heb een keer een gesprek gehad met een kandidaat van Phillips en hij was volgens mijn drie keer gepromoveerd en had allerlei patenten en dergelijke, maar na tien minuten viel ik bijna in slaap in dat gesprek. Dus ik dacht als ik dat nu al voel dan gaan de studenten van mij dat ook voelen, dus die ga ik niet aannemen, dus waar stuur je dan op dat is een gevoel is zo iemand, kan dat een goede docent worden **[een soort gevoel?]**, daar heb je niet zoveel aan.

[Ik kom in mijn gesprekken tot nu toe op drie soorten identiteiten die samen die team identiteit vormen, de beroepsgroep heeft een ID, techneuten heeft bijvoorbeeld die grondigheid waarmee ze werken en we moeten samen een klus klaren, dan past een beetje bij zo'n techneut dat zal anders zijn bij een laborant of een verpleegkundige. Dus daar zitten elementen in die een team vormen?], soms kan je aan de studenten al zien wat voor soort opleiding ze doen.**[Ja dat herken ik bij ons in het gebouw ook. Het verschil binnen economische studenten is kleiner]**

Het tweede is docentidentiteit, dat is iets wat we zelf vormen en daar neem je mensen niet op aan. Dat is iets wat je in het collectief vormt, wel op de potentie daarop. Vervolgens worden ze allemaal docent. Ze gaan gelijk vanaf dag 1 in de omvorming van student. En dan hebben we een groot dienstverband, dus de oude identiteit verdwijnt en de nieuwe komt. En je kijkt naar de individuele identiteit samenwerking gerichte mensen. Daar zit een soort klik achtig gevoel achter. Maar samenwerking vaardigheden zit daar ...] Docenten hebben daar een zelfde stem in als ik dat heb. Het is niet zo, dat ik dat gelijk heb. Ik ben wars van hiërarchie en gelijkwaardigheid. **[Omdat je zelf de eerste selectie doet kan je mensen selecteren die wars van hiërarchie zijn en voor het collectief gaan]** Maar zoveel heb ik niet te selecteren en te kiezen. Mijn gesprekken zijn veel meer gericht op werving en veel minder op selectie. Mensen die ik door laat gaan... Ik heb ook wel eens mensen gehad, dacht ik dat ze wel redelijk geschikt waren en dat het team zie, nouuuu Emiel, dat gaan we niet doen. Je hebt niet veel aanwas.

[En een belangrijke factor was dat er beweging was. Dat je kon sturen] Soms deed ik mijn zin, soms is de beweging, deze wil ik helemaal niet. Twee jaar geleden een geweldige docent, die had ik nog als een student. Die heeft hier geweldige dingen gedaan. Hij wilde heel graag gaan promoveren. Hier heeft hij ook zijn master binnengehaald aan de TU. De prof zei wil je niet komen promoveren. Die jongen raakte ik vorig jaar kwijt, die kon ik niet tegenhouden. Van student is hij docent geworden, heeft hij master gehaald. Hij is hier helemaal opgegroeid. Die jongen is 29, die slaat zijn vleugels uit. Die komt misschien wel een keer terug. Daar hebben we nu nog steeds heel goed contact mee. Maar dat bedoel ik maar, dat is eigenlijk beweging die je niet wilt. Aan de andere kant is het voor deze jongen wel goed. **[Een ongewenste beweging, maar met beweging kun je wel sturen]**. En vervolgens zeggen we dan een half jaar later, als we toch weer een aantal nieuwe mensen binnen hebben gekregen, nou jongens, het is er niet slechter op geworden. Het heeft wel even pijn gedaan, maar die nieuwe mensen brengen ook hele nieuwe/andere dingen met zich mee.

[Ik heb je gevraagd om na te denken, iets te bouwen. Heb je nu alles gezegd wat je wilt zeggen? Als ik dan jouw informatie mee ga nemen om te zeggen. De identiteit van het team elektrotechniek.] Ik denk wel dat we alles redelijk langs hebben gekomen. Het is vaak moeilijk, jij zegt je hebt er op gestuurd, dan wil ik als technicus er altijd weer aan kunnen meten. Wat meten we dan, soms doe je dat misschien wel onbewust. Dat er toch altijd een aantal factoren zijn waaraan we, die we niet echt meten, maar waar we wel op sturen. Denk ik wel. Dat is een beetje in strijd met onze Electro wetten.

[Heb je idee hoe je het zou kunnen meten?] Ik heb geen idee. We meten een aantal dingen die daar een afgeleide van zijn. Je kijkt naar medewerker tevredenheid, dat vind ik een belangrijke factor. Daar wil ik gewoon super hoog op scoren. Als er iemand niet tevreden is, dat is ook ons eigen lijfbehoud, dan moet ik dat heel snel weten en op reageren want anders raakt er iemand kwijt. Dat zijn wel weer belangrijke dingen. Studenten tevredenheid is ook een belangrijk ding. Je resultaat.

[Ik ben al tevreden. Heb een aantal dingen gehoord die ik leuk vind om te horen].

Nu teken je mij er iets te veel er buiten. Ik vind wel dat we ergens tussenin moeten staan. Daar moet ik ergens staan.

Heb je alles gevraagd wat je wilde vragen? **[Ja, volgens mij wel. Electrotechniek ben jij he?]** +