

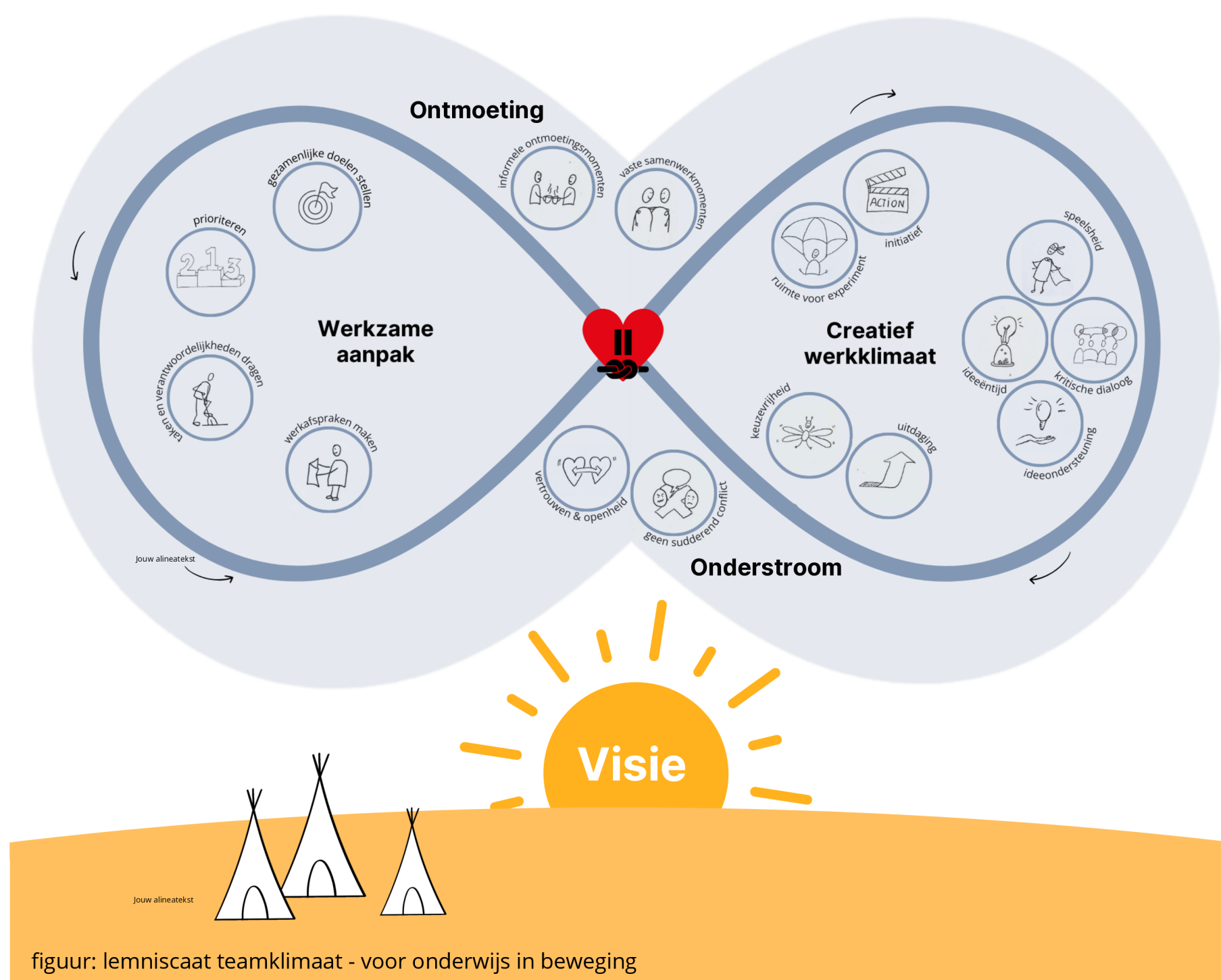
- onderlegger -

LEMNISCAAT TEAMKLIMAAT VOOR ONDERWIJS IN BEWEGING

Zorg dragen voor goed onderwijs voor alle kinderen op jullie school, is teamwork. In hoeverre je een bijdrage kunt leveren aan het teamwork is niet alleen afhankelijk van jouw competenties, maar ook van je welbevinden in relatie tot je werk.

Het schoolteam waarin je werkt heeft grote invloed op jouw welbevinden in de werkcontext. De dynamiek binnen een team beïnvloedt je in hoe je je voelt, welke houding je aanneemt, hoe je je gedraagt en daarmee ook welk werk je verzet. Ook andersom beïnvloedt jij de dynamiek in het team. Houding, gedrag en gevoelens van teamleden ten opzichte van elkaar om samen een doel te bereiken, noemen we het teamklimaat.

Voor ieders welbevinden en het werk wat uit handen komt van jou en je collega's, is het van waarde de dynamiek in het team te onderzoeken. Als we kijken naar gedrag en houding, welke patronen vallen ons dan op? Welke patronen zijn daarvan helpend voor de samenwerking en welke patronen helpen niet? Welke gevoelens leven er onder de teamleden? Het is daarbij de kunst niet te oordelen over wat je ziet of naar schuldigen te wijzen, maar met onderzoekende blik te kijken naar het geheel.



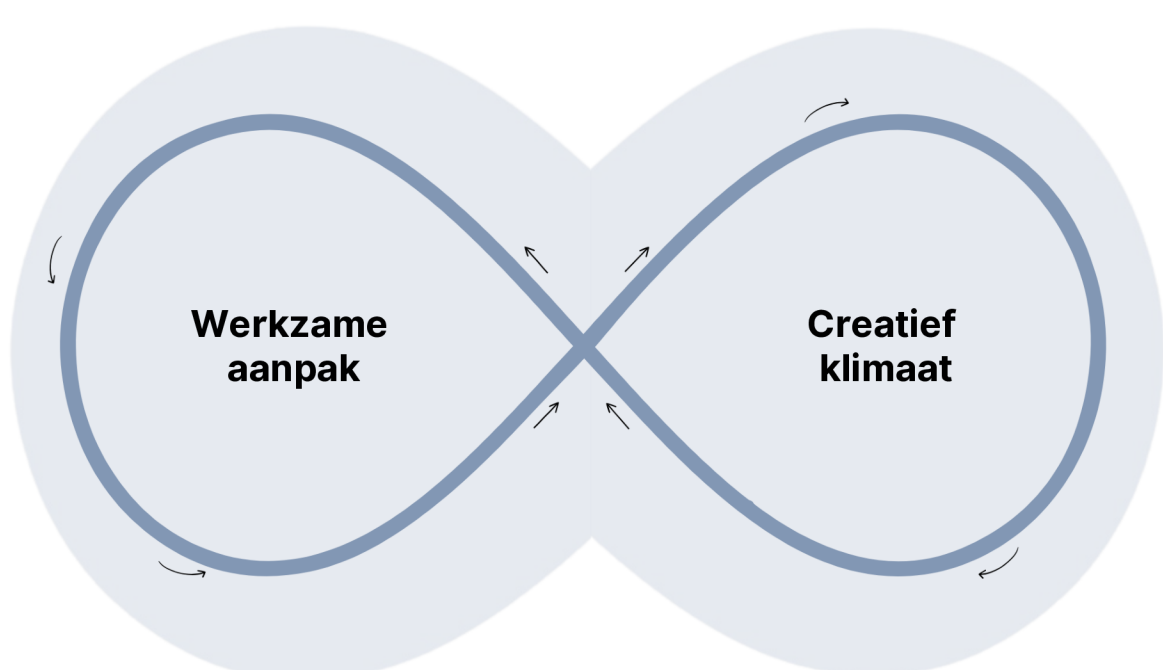
Teamklimaat: Houding, gedrag en gevoelens van teamleden ten opzicht van elkaar om een gezamenlijk doel te bereiken (Ekvall, 1996; De Jong, 2021).

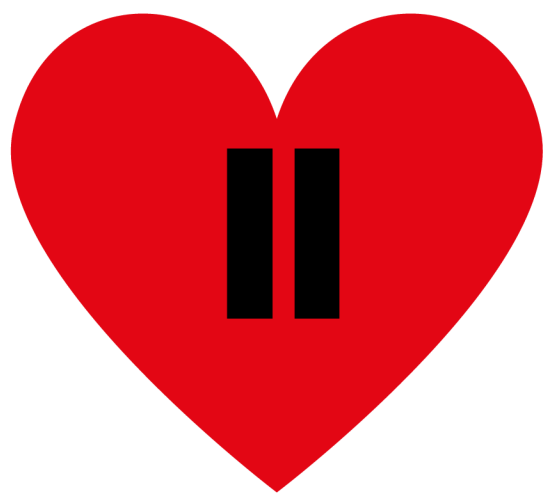
ZONDER OORDEEL PATRONEN IN DE GROEP ONDERZOEKEN

Terugkerend gedrag van individuele teamleden zegt iets over het patroon wat in de groep heerst. Positieve patronen in de groep geven de samenwerking kracht, steun en energie om het werk goed te kunnen doen. Negatieve patronen leiden ertoe dat energie van teamleden naar de negatieve dynamiek gaat. De energie kan dan dus niet aan het werk besteed worden. De centrale vragen om de dynamiek te onderzoeken zijn daarom:

*Wat gaat goed in onze teamdynamiek?
En waar is aandacht voor nodig?*

‘Lemniscate teamklimaat voor onderwijs in beweging’ is een model wat helpt om zicht te krijgen op de dynamiek van samenwerken. Het model richt zich op teams in het onderwijs en neemt als vertrekpunt dat deze teams werken in een context die voortdurend in beweging is en waar teamleden zich continu toe hebben te verhouden. Het model concentreert zich op wat nodig is om samen uitdagingen aan te gaan en verlangens te realiseren door de creatieve kracht van het team in te zetten en te komen tot een gezamenlijke aanpak die werkt.





Analyse start in het hart van het model door samen stil te staan en zonder oordeel naar de dynamiek in team te kijken. Je drukt samen spreekwoordelijk 'de pauzeknop' in.

Samen zoom je uit en neem je bewust de tijd om stil te staan bij de vraag: Doen we binnen de huidige context nog steeds het goede en doen we dat goed? Samen het goede doen om kinderen tot ontwikkeling te brengen, is direct verbonden aan de schoolvisie. Zonder gezamenlijke visie is er geen vaste bodem om samen onderwijs te maken. De schoolvisie behoort daarom tot de basis.

Een belangrijke vraag voor gezamenlijk onderwijs maken is: Leeft de schoolvisie onder de teamleden?

Een belangrijke vraag voor gezamenlijk onderwijs maken is: Leeft de schoolvisie onder de teamleden? Oftewel: Kennen alle teamleden de uitgangspunten die de school hanteert als het gaat over het stimuleren van leren? En gebruiken de teamleden deze uitgangspunten ook echt als basis bij het vormgeven van het onderwijs? Binnen een context die voortdurend in beweging is, biedt een heldere schoolvisie de basis voor keuzes die gemaakt moeten worden.

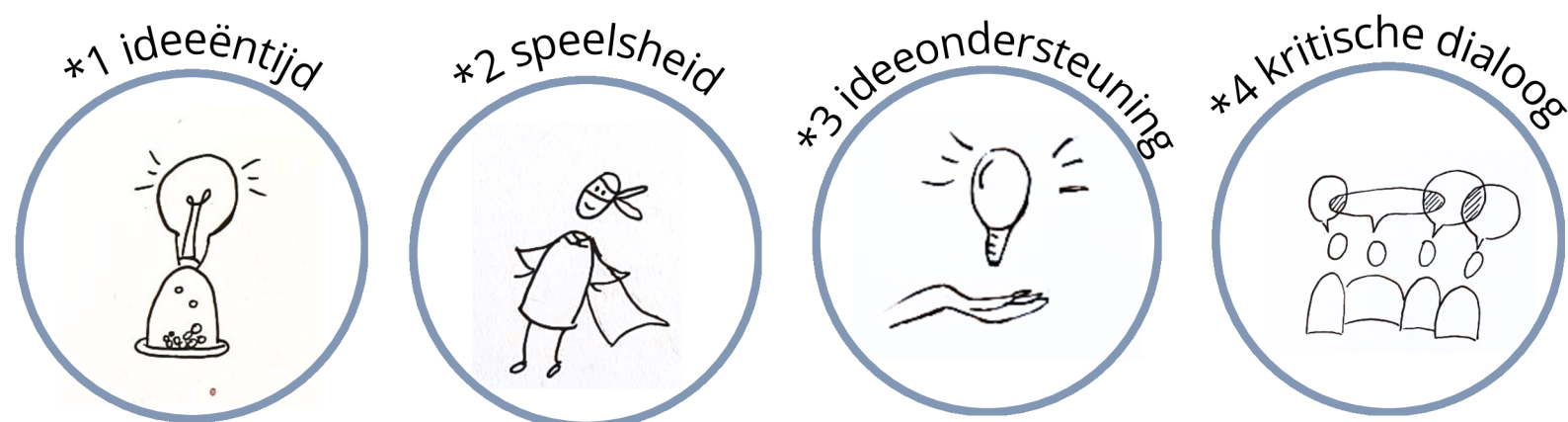
Als je aan uitdagingen of verlangens rondom goed onderwijs volgens schoolvisie wilt werken, dan helpt het wanneer je als team gebruik maakt van elkaars expertise en creatieve denkkraft. Een goed creatief teamklimaat draagt hieraan bij.

CREATIEF KLIMAAT

Socioloog Goran Ekvall (1996; 1998) heeft aan de basis gestaan van onderzoek naar creatief klimaat. Aan de rechterkant van het lemniscaat bevinden zich acht dimensies die zijn gebaseerd op zijn uitkomsten.

Allereerst is het belangrijk dat teamleden de tijd krijgen én nemen om tot nieuwe ideeën of voorstellen voor acties te komen*1.

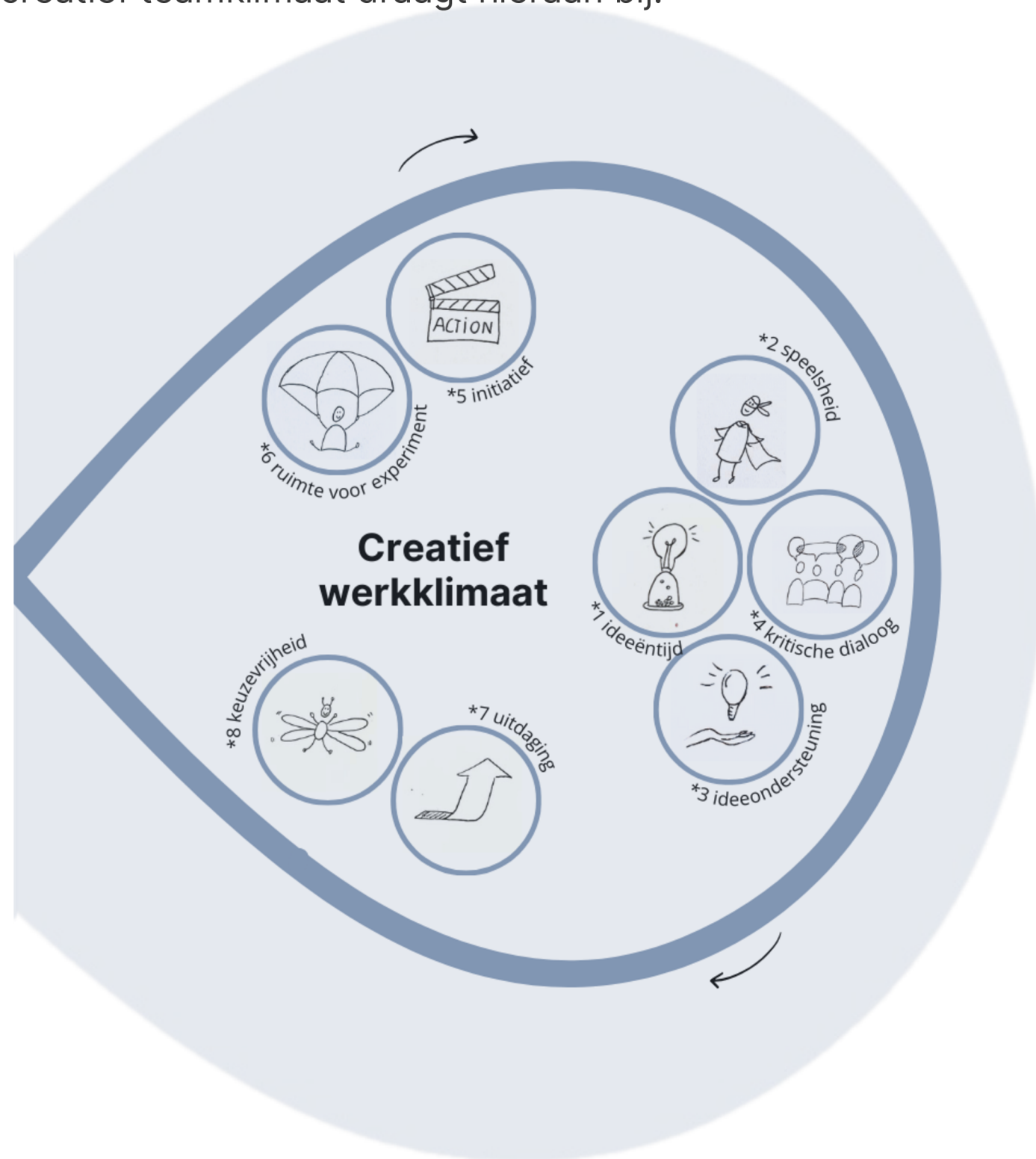
Ruimte voor nieuwe ideeën en acties ontstaat in een ontspannen, speelse sfeer*2. Samen verder bouwen op een idee of actie brengt richting en energie*3. Na het genereren van ideeën of voorstellen van acties, is het ook van belang het tegengeluid te onderzoeken en te kaderen: ideeën en voorstellen worden kritisch tegen het licht gehouden: Waar doen we het ook alweer voor en is er dan ook nog meer mogelijk? *4. Deze vier dimensies zijn van belang om de creatieve denkkraft van het team te stimuleren.



Voor creatieve handelkraft zijn de volgende vier dimensies van belang:

Voor daadwerkelijke actie is het nodig dat teamleden ruimte ervaren om nieuwe initiatieven te ontplooien*5 en mogen experimenteren om onderwijs te creëren wat past bij de schoolvisie *6. Daarbij is het belangrijk dat ze niet worden afgerekend op fouten.

Om als teamlid gemotiveerd te zijn en te blijven, is het van belang telkens weer te onderzoeken wat jou als teamlid raakt of welk verlangen je hebt en hoe je daar een bijdrage aan kunt leveren *7. Het is voor de teamleden onderling belangrijk dat ieder de ruimte krijgt mee te beslissen wie wat gaat doen met betrekking tot het werk wat gedaan moet worden om problemen aan te pakken of aan verlangens te werken*8.



**Dit alles bij elkaar draagt eraan bij dat het team in een positieve energie komt,
die tot beweging leidt.**

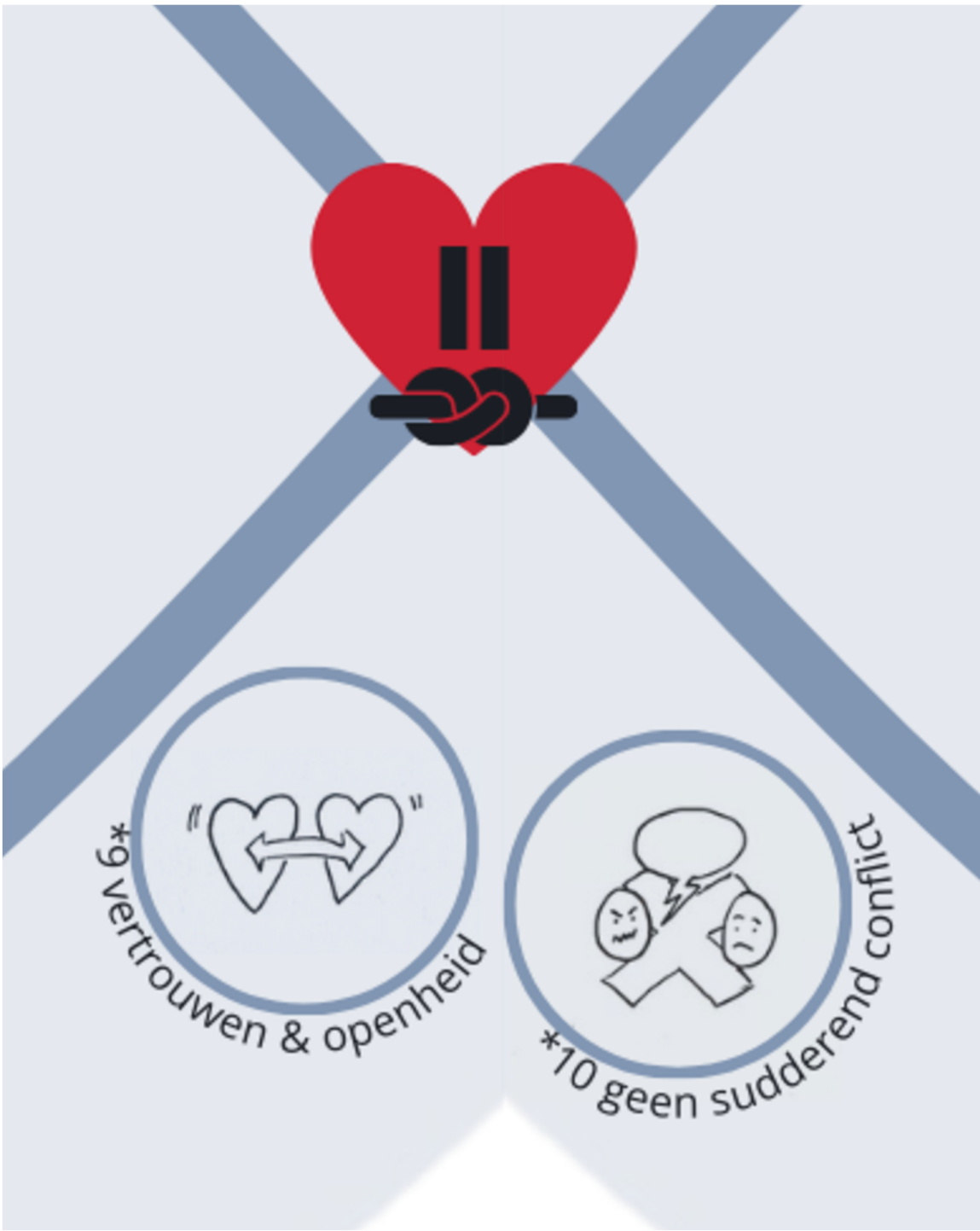
Twee dimensies zijn volgens Ekvall voorwaardelijk om samen in een goed creatief klimaat te werken: vertrouwen en openheid*9 en geen sudderend conflict *10.

In de basis is het van belang dat elk teamlid zich open en eerlijk mag en kan uitspreken over wat voor ieder belangrijk is. Daarbij is het voor het vertrouwen in elkaar belangrijk dat teamleden hun woorden nakomen*9.

Uiteraard maken mensen op elke plek waar ze samen werken ook fouten en schaden zij onderling vertrouwen. Dit als een gegeven zien en ervoor kiezen conflicten zo snel mogelijk open en eerlijk te bespreken met betrokken is het tweede voorwaardelijke aspect *10.

Door aandacht te houden voor gevoelens en relaties van teamleden ten opzichte van elkaar, de zogenoemde onderstroom, kan het team in verbinding blijven met elkaar. Samen vormen deze twee dimensies de basis voor het gevoel van veiligheid binnen het team. Vandaar de plek onder het hart in het lemniscaat.

Alleen oog hebben voor een goed creatief teamklimaat is niet genoeg. Voor balans in de dynamiek is ook duidelijkheid en overzicht nodig. Daarom is het belangrijk om knopen door te hakken en zorg te dragen voor een gezamenlijke aanpak die werkt voor het team.



DE KNOOP

De knoop bevindt zich midden in het hart van het lemniscaat. Deze staat voor knopen doorhakken ofwel besluiten nemen. Wanneer mogelijkheden vanuit allerlei perspectieven zijn verkend en tot nieuwe inzichten en initiatieven is gekomen, is het tijd om gericht knopen door te hakken: Keuzes maken met betrekking tot wat het team gaat doen met oog voor de schoolvisie. Voorafgaand aan de keuze moet helder zijn wie de knoop uiteindelijk doorhakt en wat de procedure is: Hakt een leider de knoop door, mogelijk na verkenning van perspectieven van anderen; Wordt er democratisch besloten; Wordt in de beslissing de stem van de minderheid meegenomen; Of wordt er beslist op basis van consensus? Dit kan per team en per situatie verschillen.

Voor een goed teamklimaat gaat het erom tot een beslissing te komen die bijdraagt aan een aanpak die werkt voor het team en past bij de schoolvisie. Daarover gaat de linkerzijde van het lemniscaat.

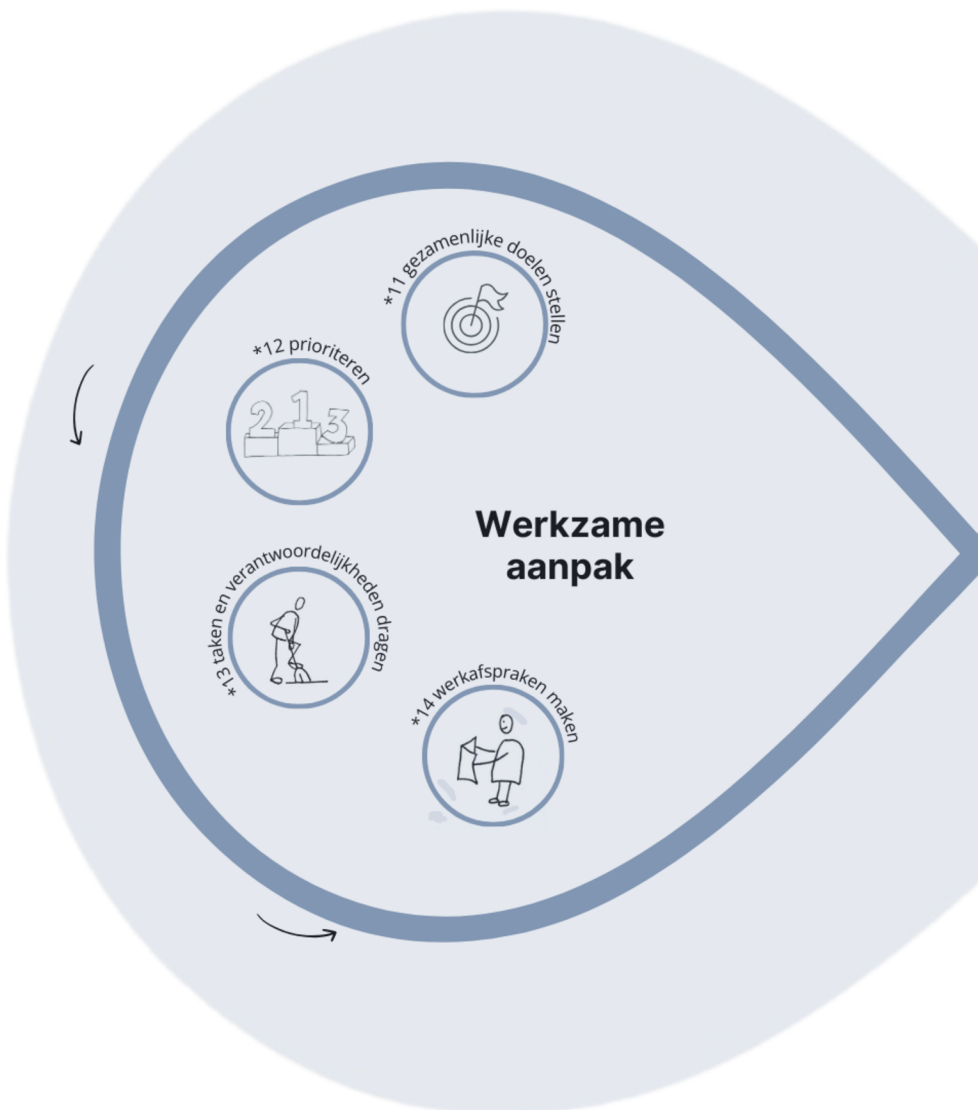
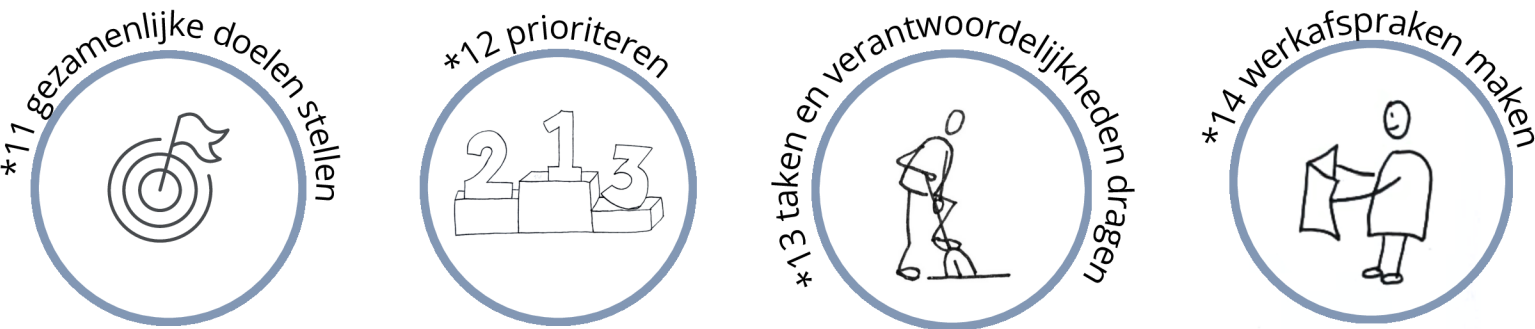
De werkzame aanpak staat voor de gezamenlijke benadering van hoe het team het werk doet.

WERKZAME AANPAK

De werkzame aanpak staat voor de gezamenlijke benadering van hoe het team het werk doet. Als de teamleden achter deze gezamenlijke aanpak staan en zich er aan houden, geeft dat rust en houvast.

Voor een werkzame aanpak is het volgende van belang:

In elk moment van samenwerken, vormen heldere doelen het uitgangspunt. De doelen zijn afgestemd met elkaar en worden gedragen door ieder die betrokken is *11. Teamleden bewaken dat het samenwerkmoment zich hier op focust en prioriteren het werk wat verbonden is aan het doel*12. Heldere en duidelijke taken vormen de basis voor verdeling van het werk. Ieder neemt verantwoordelijkheid voor zijn taak *13. Ook maken teamleden samen duidelijke afspraken over hun manier van werken en houden ze zich daaraan *14.



Voorwaardelijk voor het in stand houden van de werkzame aanpak is het in contact zijn met collega's. Informele ontmoetingsmomenten zijn van grote waarde voor het gevoel van 'samen' en het vrij laten stromen van informatie. Op deze momenten is het belangrijk dat teamleden aandacht hebben voor elkaar en de groep en zij verhalen delen*15.

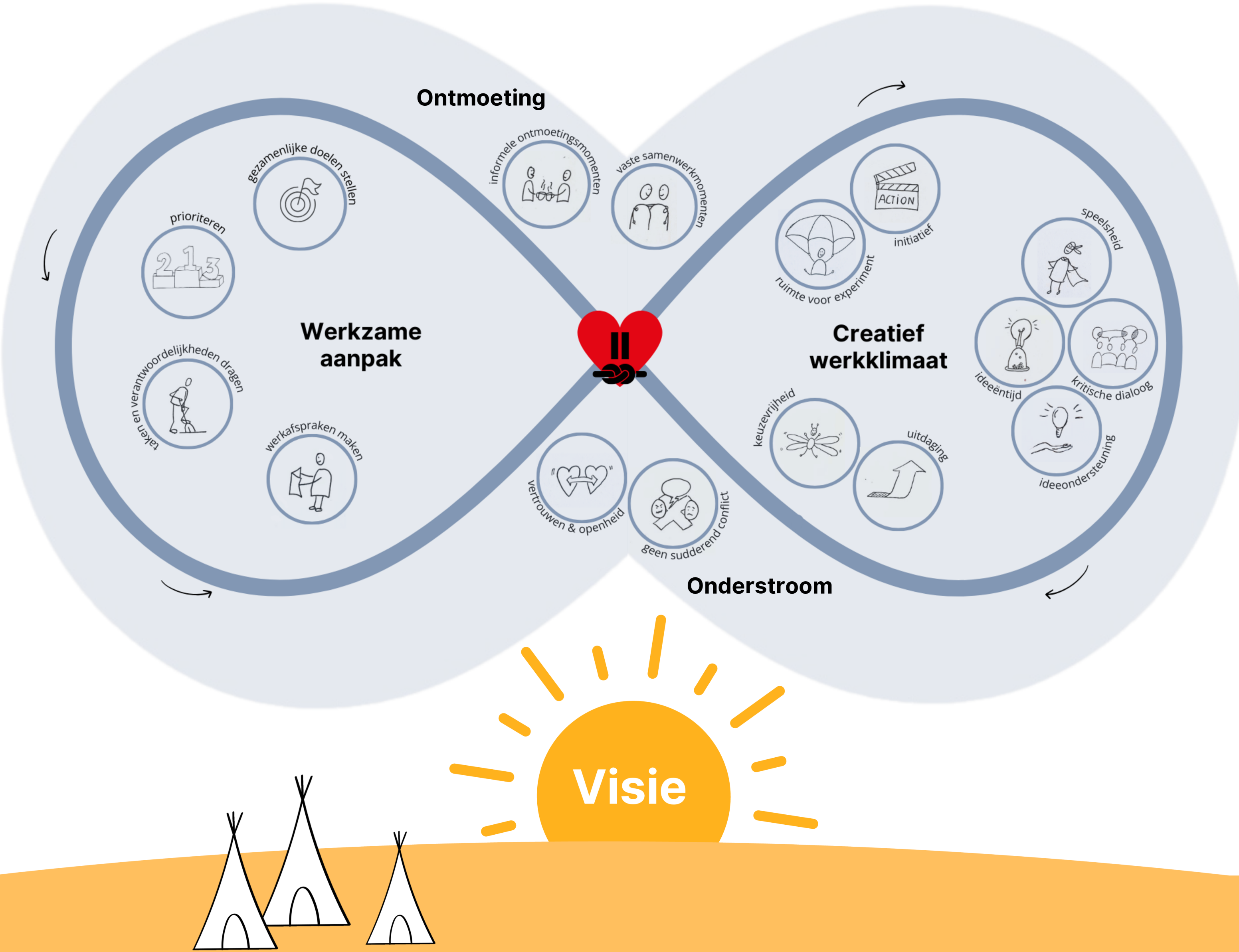
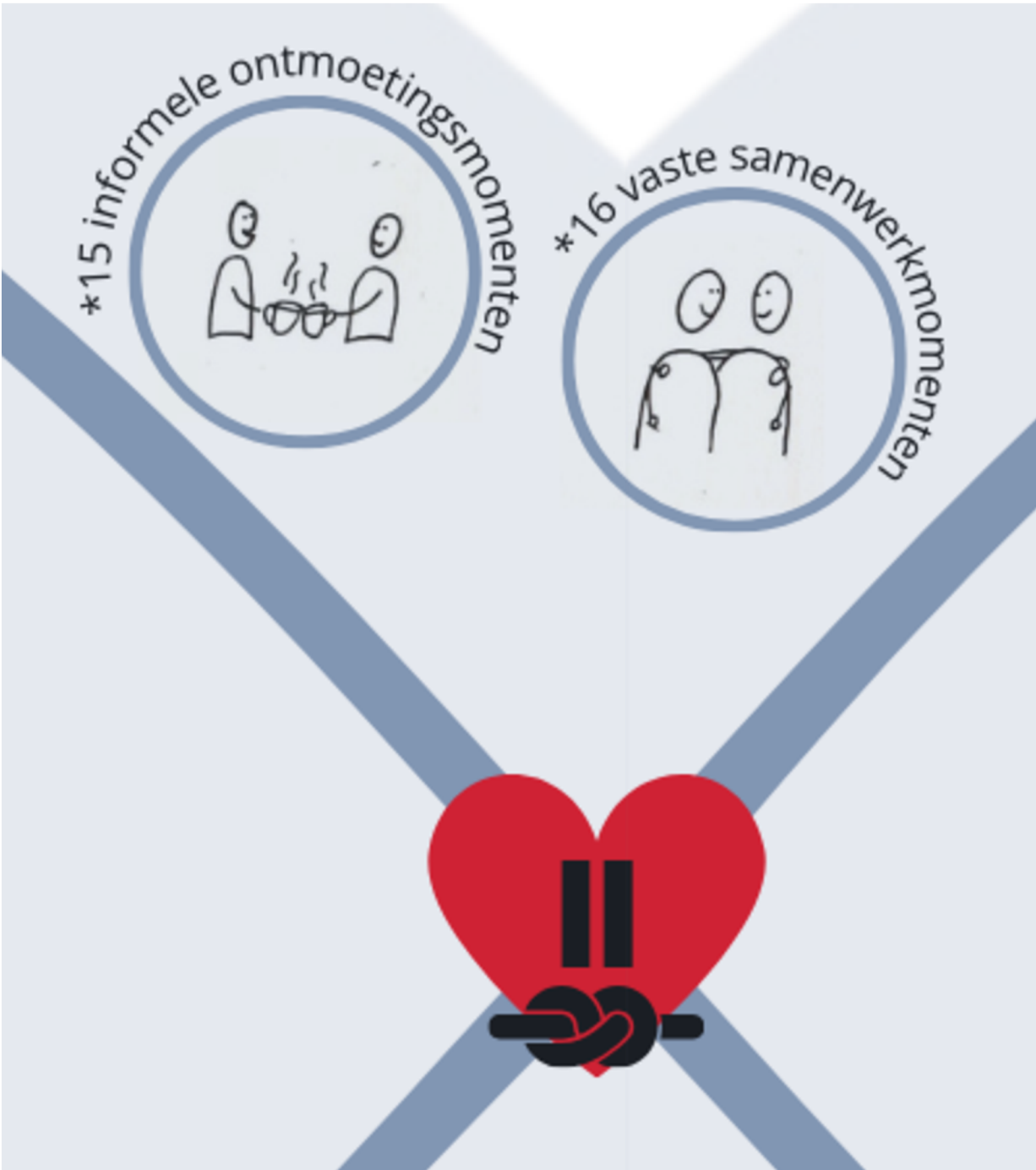
Vaste momenten van samenwerken zijn nodig voor uitwisseling van kennis, delen van ervaringen, reflectie en het maken van keuzes*16. Deze momenten vallen daarom samen met het hart van het lemniscaat.

PAUZEKNOP

De momenten waarop het team samen is, leiden terug naar de pauzeknop: Met regelmaat samen stilstaan om de dynamieken te analyseren, maakt dat teamleden tot effectieve actie kunnen overgaan om de samenwerking positief te beïnvloeden.

Aandacht voor beide zijden van het lemniscaat zijn continu van belang:

Wat hebben we te doen op gebied van creatief klimaat om samen te werken aan uitdagingen en verlangens en wat hebben we te doen op gebied van de werkzame aanpak om zorg te dragen voor duidelijkheid en voorspelbaarheid. Dit houdt het team samen in beweging.



ONTWIKKELING VAN LEMNISCAAT TEAMKLIMAAT

'Lemniscaat teamklimaat voor onderwijs in beweging' is ontwikkeld door Ellen Nillezen en Willemijn Schless, verbonden aan lectoraat Leren & Innoveren, Marnix Academie, Radiant.

Het model is gebaseerd op praktijkonderzoek en theorie over creatief teamklimaat en theorie over samenwerking in teams.

MEER INFORMATIE EN MATERIAAL VOOR GEBRUIK VAN HET MODEL MET EEN TEAM

www.lemniscatteamklimaat.nl

ONZE INSPIRATIEBRONNEN BIJ ONTWIKKELING VAN HET MODEL

Bleeker, A. & Tjepkema, S. (2023). Ik team, wij teamen. Maak het beste van je samenwerking. Uitgeverij Boom

De Jong, J. (2021). Competente mensen incompetente teams. Handboek voor het interveniëren met impact in samenwerking. Uitgeverij Boom.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105-123. Ontleend aan:
https://www.academia.edu/673511/Organizational_climate_for_creativity_and_innovation%22%20/t%20%22_blank

Ekvall, G. (1998). Organizational Conditions and Levels of Creativity. Creativity and Innovation Management, 6(4), 195-205. Ontleend aan: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8691.00070>

Isaksen, G. & Lauer, K. (2002). The climate for Creativity and Change in Teams. Creativity and innovation management, 11 (1), 74-86. Ontleend aan:
https://www.researchgate.net/publication/227549316_The_Climate_for_Creativity_and_Change_in_Teams

Kramer, J. (2008). Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid. Management Impact.

Vroemen, M. (2017). Handboek teamcoaching. Helpen zonder bemoeizucht. Vakmedianet.

Deze onderlegger (v2) bij lemniscaat teamklimaat is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek en Lectoraat Leren en Innoveren, Radiant.