

Dialogokaarten lemniscaat teamklimaat

Deze set bevat diverse dialogokaarten behorende bij de verschillende dimensies van Lemniscaat Teamklimaat. Op de kaarten vind je informatie over de dimensies met daarbij verwijzingen voor verdieping en een set met vragen voor jou en jouw collega's.

Elke kaart dient gevouwen te worden tot een waaier. Elke eerste pagina bevat rechts de titel van de kaart. Dit is de voorzijde van de waaier. Op de achterzijde van de waaier staat informatie voor 'verder lezen' en 'verder luisteren'. De flap met 'vragen voor jou en je team' dient naar binnen gevouwen te worden. Elke tweede pagina betreft de binnenzijde van de waaier. Hier vind je informatie over de dimensie en een voorbeeld.

Lemniscaat Teamklimaat
- Voor onderwijs in beweging -

Versie dd 18 nov '25

Deze set dialoogkaarten is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek en Lectoraat Leren en Innoveren, Radiant.

-

Vragen voor jou en je team

- Op welke momenten worden er in jullie team autocratisch beslissingen genomen? Door wie?
- Is het wenselijk om op deze momenten autocratisch te beslissen of zou een andere besluitvorming passender zijn? Waarom?
- Komt het voor dat, voorafgaand aan een autocratische beslissing, naar de mening van het team gevraagd wordt? Zo ja, wat levert dit op?
- Handelt degene die het besluit neemt veelal vanuit een eigen mening/expertise, of juist vanuit het geheel van het team/objectief?
- Welk gedrag neem je waar bij teamleden en bij jezelf als het gaat over besluiten nemen? En welke informatie geeft dit over hoe jullie besluiten (willen) nemen?

Verder lezen

Voor andere manieren om knopen door te hakken, lees je de kaarten:

- democratische besluitvorming
- deep democracy bij besluitvorming
- consent vragen
- consensus

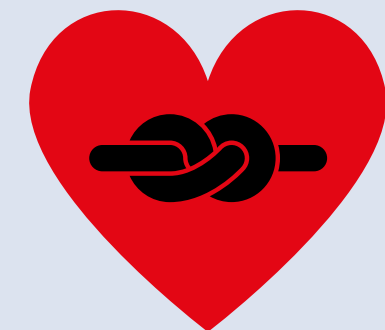
Voor verdieping:

Dirksen, G. (2023). *Een besluitvormingsproces met 100% draagvlak. . . bestaat dat?* SBI Formaat.

Endenburg, G., & Van der Meché, P. (2014). *Hoe geef je een lerende organisatie succesvol vorm?* TvOO.

Autocratische besluitvorming

Knopen doorhakken



Wat is autocratische besluitvorming?

Bij autocratische besluiten neemt de leider (meestal de directeur of projectleider) de beslissingen. Het besluit komt tot stand zonder participatie of medezeggenschap van anderen. De leider kan er ook voor kiezen wel advies in te winnen of een kleine groep te raadplegen, maar uiteindelijk zelf te beslissen. Deze vorm van besluiten is nog steeds gebruikelijk, maar roept de vraag op welke wijsheid aan de basis van de beslissing ligt aangezien deze vaak enkel van de leider komt (Edenburg & Van der Meché, 2014; Dirksen, 2020).

Autocratische leiders nemen snel beslissingen en delegeren zelden belangrijke keuzes. Dit kan efficiënt zijn, maar leidt vaak tot minder betrokkenheid en motivatie bij teamleden. Zij ervaren geen invloed op het besluit. Dit beperkt de creativiteit, wat kan resulteren in een gebrek aan nieuwe ideeën en een onpersoonlijke, gespannen werksfeer (Edenburg & Van der Meché, 2014).

De mogelijkheid bestaat om als leider met het team af te stemmen waarover wel en niet autocratisch te beslissen.

Voordelen

- Beslissingen worden snel genomen.
- In noodsituaties, kan het helpend zijn als één persoon beslist.
- Doordat een leidinggevende zelf knopen doorhakt, hoeft het team geen tijd en energie te steken in het nemen van niet urgente besluiten.

Nadelen

- Het team heeft minder inbreng.
- Het team wordt minder creatief.
- Werknemers kunnen zich minder betrokken gaan voelen.
- De besluitvorming door één persoon kan bij andere leiders tot minder motivatie.

Voorbeeld

Praktijkvoorbeeld crisissituatie:

Een teamlid heeft een datalek ontdekt en meldt dit. De directeur handelt direct: Het IT-team krijgt direct de opdracht het systeem af te sluiten en een cybersecuritybedrijf in te schakelen. Zonder overleg neemt de directeur beslissingen om verdere schade te voorkomen. Later licht de directeur het team in over de stappen, wat het vertrouwen in de snelle en doortastende aanpak bevestigt.

Praktijkvoorbeeld vooraf afgestemde situatie:

Een schooldirecteur ontvangt dagelijks veel aanbiedingen via de mail. De directeur heeft met het team afgestemd om hierbij een poortwachtersfunctie aan te nemen: De directeur neemt zelf beslissingen over de aanbiedingen en filtert 'bij de deur' wat gezien de schoolvisie relevant is om met het team te bespreken. Dit om het team niet te belasten met het maken van onnodige beslissingen. Deze aanpak zorgt voor efficiëntie, terwijl het team toch betrokken blijft doordat het besluit gebaseerd is op de schoolvisie.

Vragen voor jou en je team

- Op welke momenten worden er in jullie team democratisch beslissingen genomen?
- Wordt in jullie team bij democratische besluitvorming echt naar elkaar geluisterd? Mag ieders mening er zijn?
- Wat vind jij het belang van het delen van meningen, als er uiteindelijk de meeste stemmen gelden?
- Is het wenselijk om op deze momenten democratisch te beslissen of zou een andere besluitvorming passender zijn? Waarom?
- Hoe beïnvloedt deze vorm van besluitvorming het gedrag, de houding en gevoelens binnen jullie team? En is dit dan een passende manier van besluitvorming?
- Welke informatie geeft bovenstaande over hoe jullie besluiten (willen) nemen en welke actie wenselijk is?

Verder lezen

Voor andere manieren om knopen door te hakken, lees je de kaarten:

- autocratische besluitvorming
- deep democracy bij besluitvorming
- consent vragen
- consensus

Voor verdieping lees je:

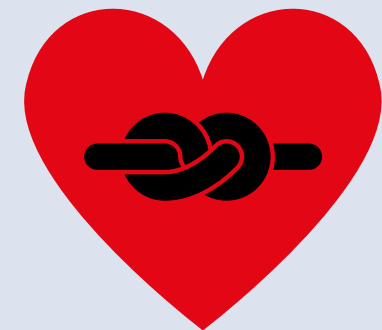
Dirksen, G. (2023). *Een besluitvormingsproces met 100% draagvlak. . . bestaat dat?* SBI Formaat.

Endenburg, G., & Van der Meché, P. (2014). *Hoe geef je een lerende organisatie succesvol vorm?* TvOO.

Zuid

Democratische besluitvorming

Knopen doorhakken



Wat is democratische besluitvorming?

Bij deze vorm van knopen doorhakken stemt het team gezamenlijk over de beslissing die gemaakt moet worden. De besluitvorming is gebaseerd op het principe van 'de meeste stemmen gelden'. Zodra 51% van de meerderheid voor voorstel A is, wordt voorstel A het besluit (Edenburg & Van der Meché, 2014; Dirksen, 2020). Bij democratische besluitvorming hebben de teamleden het dus voor het zeggen. Teamleden doen rechtstreeks mee aan het nemen van beslissingen en zijn als groep zelf verantwoordelijk voor het besluit.

Het als team delen van de besluitvorming kan leiden tot weloverwogen en goed doordachte beslissingen. Het vraagt echter wel meer tijd en inspanning, omdat er uitgebreide gesprekken nodig zijn voor het nemen van beslissingen, waarbij goed luisteren naar andere standpunten nodig is. Democratische beslissingen zijn vooral effectief in situaties waarin creativiteit, innovatie en betrokkenheid van teamleden belangrijk zijn (Edenburg & Van der Meché, 2014). Nadeel is dat teamleden die voor het andere standpunt waren, zich niet kunnen vinden in de beslissing.

Voordelen

- Alle teamleden hebben inspraak en de stem van iedereen telt.
- Alle teamleden weten hoe een besluit tot stand is gekomen.
- Vraagt niet zoveel tijd en inspanning als deep democracy en consensus.

Nadelen

- De wijsheid van de minderheid wordt niet gebruikt.
- Niet alle betrokkenen zijn het uiteindelijk eens met de genomen beslissing, wat kan leiden tot een niet naleven van de beslissing.
- Deze manier van besluitvorming vraagt meer tijd en inspanning dan een autocratisch besluit.

Voorbeeld

De resultaten voor rekenen zijn afgelopen jaren gedaald. Het team heeft daarom besloten voor een nieuwe rekenmethode te kiezen. Een werkgroep heeft verschillende methoden verkend. Er zijn verschillende experimenten gedaan met twee verschillende aanpakken. De resultaten zijn gedeeld met het team en er is ook onderling veel gesprek gevoerd. Uiteindelijk moet er besloten worden: Kiezen we voor een rekenmethode met stapsgewijze instructie die continu terugkerend is of kiezen we voor een methode die vanuit een onderzoekende houding werkt? Het team besluit te stemmen: de meeste stemmen gelden. Een nipte meerderheid is voor de methode met strikte stapsgewijze instructie. Ieder moet dus daarmee aan de slag.

Op de langere termijn blijkt dit nog niet zo eenvoudig, omdat een aantal teamleden in de eigen groep een andere aanpak hanteert.

Vragen voor jou en je team

- Past het volgens jou bij jullie team om ieders stem mee te nemen in een besluit? Waarom wel/ niet?
- Op welke moment was jij het niet eens met een beslissing en heb je je er niet aan gehouden ook al was het de afspraak?
- Wat denk je dat Deep Democracy jullie als team kan brengen?
- Op welke momenten is in jullie team al de stem van de minderheid meegenomen om tot een besluit te komen? En hoe hebben jullie dit toen vormgegeven?
- Waar zou je meer over willen weten op gebied van Deep Democracy?
- Wat zou jij na beluisteren van de podcast Teamklimaatpraat willen doen om iets kleins uit deze manier van besluitvorming in te brengen in jullie team?

Verder lezen

Voor andere manieren om knopen door te hakken, lees je de kaarten:

- autocratische besluitvorming
- democratische besluitvorming
- consent vragen
- consensus

Voor verdieping lees je:
Kramer, J. (2014). *Deep Democracy*.
Management Impact.

www.deepdemocracy.nl

Matheusen, F. (2024). *Van zondebok naar zebra*. Pelckmans.

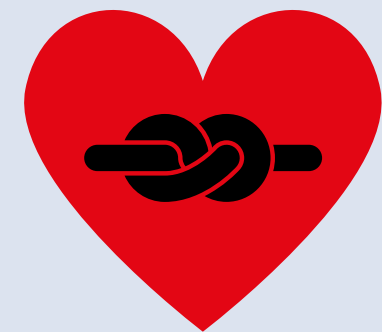
Verder luisteren

In aflevering Deep Democracy van podcast Teamklimaatpraat zijn studenten in gesprek met teamcoach en specialist op gebied van Deep Democracy Jacqueline Frentrop. Jacqueline vertelt onder andere wat jij als teamlid kunt doen om ieders stem te horen bij besluitvorming.

De link naar deze podcast vind je in de QR-code op de voorzijde.

Deep Democracy bij besluitvorming

Knopen doorhakken



Podcast Teamklimaatpraat
Samen sterk in onderwijs

Aflevering Deep democracy
met Jacqueline Frentrop

Wat is deep democracy?

Bij Deep Democracy wordt de wijsheid van de minderheid meegenomen in het besluit van de meerderheid. Het uitgangspunt is dat krachtige besluiten ontstaan door verschillen in kennis, talent, ervaring en emoties te combineren. Conflicten en tegengeluid zijn hierbij essentieel voor groei en ontwikkeling. Anders dan in gewone democratie wordt niet alleen het meerderheidsstandpunt gevolgd, maar ook de inzichten van de minderheid meegenomen.

Deep democracy betreft dan ook een een zienswijze en houding die teamleden innemen ten opzichte van elkaar. In plaats van je gelijk halen, is luisteren naar elkaar en het tegengeluid waarderen en meenemen het uitgangspunt. Voor een besluit wordt daarom eerst verkend wat de verschillende meningen en ervaringen van teamleden zijn. Na een stemronde wordt geïnventariseerd wat degenen die niet voor het meerderheidsbesluit stemden, nodig hebben om wel mee te kunnen gaan. Na verkenning hoe dit het voorstel rijker kan maken, volgt een nieuwe stemronde.

Het doel is een besluit waar iedereen achter staat en waarbij alle standpunten en gevoelens zijn gehoord (Kramer, 2014). Dit ten behoeve van gerichte aandacht voor de onderstroom en commitment.

Voordelen

- Iedereen heeft inspraak en ieders stem wordt gehoord.
- Uiteindelijk zal iedereen bij deze manier van besluitvorming content zijn met de genomen beslissing.
- Teamleden zijn zich bij deze manier van besluitvorming bewust van hun plaats in het team.
- Er vindt bij deze manier van besluitvorming minder sabotage plaats dan bij andere vormen van besluitvorming.

Nadelen

- Deze manier van besluitvorming vraagt veel tijd en inspanning van teamleden.
- De dynamiek in een team zal veranderen en dit kan onwennig zijn voor de teamleden.
- Het team kan geneigd zijn te blijven hangen in het ophalen van meningen, waardoor er geen besluit wordt genomen.

Voorbeeld

Tijdens teamoverleggen is al meerdere keren onvrede over het leerlingvolgsysteem ingebracht. Een groot aantal teamleden heeft moeite met het systeem wat gebruikt wordt. Daarom staat het wel of niet tot speerpunt maken van een nieuw leerlingvolgsysteem op de agenda van het teamoverleg. De voorzitter van het overleg verzamelt eerst alle invalshoeken door open vragen te stellen en aan te geven nog niets te hoeven beslissen. Een grote groep teamleden geeft aan over te willen stappen om diverse redenen. Daarna vraagt de voorzitter: "Wat is er nog niet genoemd wat we wel moeten meenemen?". Het is stil. "Nog niet iedereen heeft actief ingebracht. Is er nog iemand die iets wil zeggen?". Dan vertelt een teamlid dat een nieuw systeem weer nieuwe vaardigheden vraagt en de motivatie ontbreekt om die te leren. Meerdere teamleden herkennen dit. Tijdens de stemronde kiest de grootste groep toch voor een nieuw systeem. De voorzitter vraagt de tegenstemmers wat zij nodig hebben om mee te kunnen in het besluit. Het inzetten van extra begeleiding blijkt verlichting te geven. Door dit toe te voegen bij een nieuwe stemronde blijkt ieder zich aan het besluit te kunnen commiteren.

Vragen voor jou en je team

- In welke situaties zou jij via consensus willen beslissen met het team?
- Zou deze manier van besluitvorming passend zijn voor de uitdagingen waar jullie team voor staat? Waarom wel/ niet?
- Op welke momenten zijn er binnen jullie team op basis van consensus beslissingen genomen?
- Welke besluiten die jullie team heeft genomen schuren met jouw waarden, mening, gevoel? Wat zou jou hierin helpen in de toekomst?
- Wat heb jij nodig om jouw betrokkenheid bij besluitvorming te verhogen?
- Welke actie is voor jullie team wenselijk als het gaat over besluiten nemen?

Verder lezen

Voor andere manieren om knopen doorhakken, lees je de kaarten:

- autocratische besluitvorming
- democratische besluitvorming
- deep democracy bij besluitvorming
- concent vragen

Lees voor meer informatie over de onderstroom de kaarten bij 'vertrouwen en openheid' en 'geen sudderend conflict'.

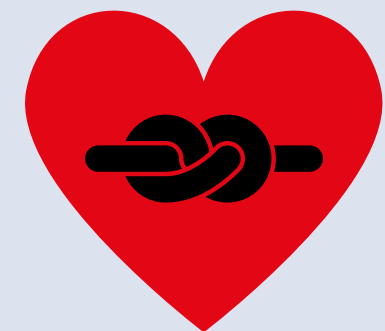
Lees voor verdieping:
Vivere. (z.d.). *CONSENT-methode*.

Rebelwise. (2021a). *Vijf valkuilen bij consent besluitvorming: En wat je eraan kunt doen*.

Endenburg, G., & Van der Meché, P. (2014). *Hoe geef je een lerende organisatie succesvol vorm?* TvOO.

Consensus

Knopen doorhakken



Wat betekent consensus?

Consent betekent wederzijdse toestemming of wederzijdse instemming. Het is een manier om vanuit gelijkwaardigheid samen te werken en besluiten te nemen. Je neemt bij de consent-methode pas een besluit als er geen beargumenteerd bezwaar meer op is van alle betrokkenen. Iedereen blijft op deze manier betrokken bij het (ontwikkel)proces en het resultaat.

Ook is het bij besluitvorming volgens de consent-methode zo dat alle informatie over het specifieke onderwerp dat wordt besproken, direct op tafel wordt gelegd (Both, 1995; Van der Weijden, 2002): Door een gespreksstructuur te volgen, krijgt iedereen de gelegenheid zijn mening en gevoelens te delen. Dit geeft helderheid en voor iedereen ruimte om diens bijdrage te leveren. Dit voorkomt een negatieve onderstroom op de langere termijn.

De consent-methode gebruikt de volgende aanpak:

- Beeldvormende ronde: waar hebben we het over?
- Vragen ronde: vragen stellen over het onderwerp.
- Meetvormende ronde: iedereen vertelt wat hij of zij ervan vindt?
- Consent ronde: iedere stem telt. Er is pas een besluit als iedereen instemt.

Voordelen

- Iedereen heeft gelijke verantwoordelijkheid
- Door de consensus aanpak ontstaat een completer beeld en rijker besluit, waarin alle expertises worden meegenomen.
- Grote betrokkenheid bij medewerkers en meer draagvlak op de lange termijn.
- Er is veel aandacht voor de onderstroom.

Nadelen

- Het proces kan traag zijn.
- Er kan manipulatie voorkomen en groepsdruk worden gevoeld.
- In sommige gevallen kan het een nadeel zijn dat de eindverantwoordelijkheid wegvalt. Iedereen is verantwoordelijk voor het besluit.

Voorbeeld

Een teamlid doet een voorstel voor een nieuwe aanpak van ouder- kind-leerkracht gesprekken en presenteert dit aan het team. Het team bespreekt in een gezamenlijke sessie de voor- en nadelen en teamleden stellen vragen om het voorstel te verduidelijken. Er blijken nog een aantal onduidelijkheden te zijn. Na de vragenronde geeft iedereen zijn mening. Tijdens dit rondje stelt een teamlid dat vervolgonderzoek onder ouders nodig is om door te kunnen gaan, een ander teamlid stelt dat zaken ook gaandeweg uitgezocht kunnen worden. Na deze meetvormende ronde volgt de consentrunde: Acht van de tien leden stemmen voor doorgang, twee stemmen tegen. Door de twee tegenstemmen gaat het voorstel niet door. De inbrenger gaat het voorstel opnieuw onderzoeken en aanpassen op basis van de gegeven feedback. Daarna zal het opnieuw gepresenteerd worden en doorloopt het voorstel opnieuw alle stappen.

Afspraak is dat als er na een aantal rondes geen consensus bereikt is, het voorstel uiteindelijk verworpen wordt.

Vragen aan jou en je team

- Wie krijgt binnen jullie team meestal de schuld van problemen, spanningen of mislukkingen? Deze persoon is binnen jullie team de zondebok.
- Welke gedrag van de zondebok ervaar je als lastig? Welk gevoel wekt het op?
- Wat herken je uit het lastige gedrag van zondebok bij jezelf? Wat komt overeen?
- Wat ga jij zelf uit de weg door alleen in te zoomen op het lastige gedrag van de ander?
- Wat vertellen deze gedragingen ons over de dynamiek tussen ons allen? Ofwel:
- Wat zegt het gedrag van ons allen over mogelijke communicatie problemen die we verbergen?
- Wat zegt dit over mogelijke machtsspelletjes die gespeeld worden?
- Wat zegt dit over wat inefficiënt is onze samenwerking?
- Wat zouden jullie samen kunnen doen om het patroon met de zondebok te doorbreken?

Verder lezen

Voor verdieping in de rol van zondebok lees je:

De Jong, J. (2021). *Competente mensen incompetent teams*. Uitgeverij Boom.

Voor verdieping om samen de dynamiek te onderzoeken en het patroon met de zondebok te doorbreken, lees je de kaart:

- 'Kijken naar het geheel in een lastige situatie'

Zondebok als stereotiepe rol

Geen sudderend conflict



Wat zijn stereotiepe rollen?

In groepen ontstaan stereotiepe rollen als gevolg van groepsdynamische processen. Deze rollen zijn vaste gedrags- en interactiepatronen die door de groep worden toegekend aan bepaalde individuen. Ze helpen de groep om een gevoel van stabiliteit en structuur te creëren, maar kunnen ook beperkend werken voor zowel het individu als de groep. Deze rollen worden vaak onbewust verdeeld en weerspiegelen de manier waarop de groep omgaat met spanningen, conflicten of onzekerheid. Deze werkwijze werkt vaak vernietigend op zowel het individu als het team als geheel. Het belemmert het team om verantwoordelijkheid te nemen voor gezamenlijke problemen en kan leiden tot demotivatie en een verslechtering van de teamdynamiek.

Veel voorkomende stereotiepe rollen zijn: de impliciete leider, de verzorgende zuster, de wijze, de nar, de klager, de regelaar, **de zondebok** en de patiënt.

Wat is de rol van zondebok

De zondebok in een team wordt doorgaans omschreven als een persoon die structureel verantwoordelijk wordt gehouden voor de problemen, spanningen en mislukkingen binnen de groep. Dit komt voort uit de behoefte van een groep om interne spanningen of conflicten op één individu te projecteren, waardoor de groep zichzelf lijkt te beschermen tegen zelfreflectie en echte oplossingen. De zondebok speelt in feite een symbolische rol: de schuld die op deze wordt afgeschoven, verbergt vaak de diepliggende oorzaken van de problemen, zoals gebrekkige communicatie, machtsspelletjes of inefficiënte samenwerking binnen het team.

In veel gevallen is de zondebok degene die anders is, sterker of juist zwakker lijkt, of minder aansluiting heeft met de groep. Teamleden met een hoge status of juist lage status lopen het meeste risico om de plek van zondebok toebedeeld te krijgen. Zondebokken laten gedrag zien dat irritatie opwekt. Deze irritatie wordt echter niet openlijk besproken. De zondebok voelt de irritatie wel, wat tot gevolg heeft dat het gedrag vaak nog sterker wordt.

De groep vindt dat de zondebok zijn gedrag moet veranderen. Door naar de zondebok te wijzen, hoeft niet naar de eigen gedragingen gekeken te worden. De groep heeft vaak de neiging om de zondebok uit te sluiten. Vaak is de zondebok zelf de laatste die het patroon kan doorbreken, omdat de groepsdruk op de zondebok te groot is om veilig het gesprek aan te kunnen gaan.

Voorbeeld

Een groepje collega's werkt aan een onderzoek naar een nieuwe rekenmethode. Taken en acties zijn verdeeld onder de betrokkenen en de directie heeft een deadline opgesteld. Echter, telkens wanneer de leider van het groepje collega's vraagt naar hun acties, geven zij geen gehoor. Korte termijn acties krijgen continu voorrang en de leider mag niet pushen. Geduld en vragen stellen door de leider levert niets op, waardoor de leider het uiteindelijk opgeeft. Wanneer de deadline nadert beginnen de collega's te klagen dat de leider niet functioneert. Uiteindelijk blijkt onder het gedrag te liggen dat acties als te ingewikkeld werden ervaren en daarom uit de weg werden gegaan. Eerlijkere communicatie is nodig in plaats van de schuld afschuiven op de leider.

Vragen voor jou en je team

- Wie is binnen jullie team degene die de last draagt van de spanningen, conflicten of problemen van het team?
- Welke spanningen, conflicten of problemen in jullie team duwen het teamlid in de patiëntrol?
- Wat doen jullie voor de patiënt (ofwel het slachtoffer), waardoor de rol in stand blijft?
- Welke regels, beleid of structuren versterken de rol van patiënt?
- Waar leidt het zorgen voor de patiënt de aandacht van af?
- Wat kun je als patiënt doen om meer verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen leerproces?
- Wat betekent loslaten in jullie rol en wanneer durven jullie dat te doen?
- Welke duidelijke verwachtingen over zelfstandigheid en initiatief kunnen jullie maken?
- Wat kun en wil jij doen om de rol van patiënt te doorbreken binnen jullie team?

Verder lezen

Voor verdieping in de rol van de patiënt lees je:

De Jong, J. (2021). *Competente mensen incompetent teams*. Uitgeverij Boom.

Of zoek op: Transactionele Analyse - Karpman - *De dramadriehoek*.

Voor verdieping om samen de dynamiek te onderzoeken en de rol van patiënt te doorbreken lees je:

- Theoriekaart 'Kijken naar het geheel in een lastige situatie'

Patiënt als stereotiepe rol

Geen sudderend conflict



Wat zijn stereotiepe rollen?

In groepen ontstaan stereotiepe rollen als gevolg van groepsdynamische processen. Deze rollen zijn vaste gedrags- en interactiepatronen die door de groep worden toegekend aan bepaalde individuen. Ze helpen de groep om een gevoel van stabiliteit en structuur te creëren, maar kunnen ook beperkend werken voor zowel het individu als de groep. Deze rollen worden vaak onbewust verdeeld en weerspiegelen de manier waarop de groep omgaat met spanningen, conflicten of onzekerheid.

Deze werkwijze werkt vaak vernietigend op zowel het individu als het team als geheel. Het belemmert het team om verantwoordelijkheid te nemen voor gezamenlijke problemen en kan leiden tot demotivatie en een verslechtering van de teamdynamiek.

Veel voorkomende stereotiepe rollen zijn: de impliciete leider, de verzorgende zuster, de wijze, de nar, de klager, de regelaar, de zondebok en **de patiënt**.

Wat is de rol van patiënt

De patiënt wordt binnen een teamdynamiek gezien als het individu dat (bewust of onbewust) de last draagt van de spanningen, conflicten of problemen van het team. Deze persoon laat de spanningen en problemen zien die in de groep spelen, maar die vaak niet openlijk besproken worden.

De patiëntrol ontstaat vaak wanneer een team onvermogen ervaart om met gedeelde problemen om te gaan en deze vervolgens projecteert op één lid van het team. De patiënt wordt daarmee het middelpunt van de aandacht, niet vanwege zijn of haar eigen tekortkomingen, maar omdat deze rol het team in staat stelt om afleiding te vinden van grotere werk- of persoonlijke problemen. Dit kan zich uiten in vormen van overmatige zorg, neerbuigendheid of soms een subtiele ondermijning van de persoon. Door problemen te projecteren naar één persoon, blijft het team verstoken van echte reflectie en blijft de kern van de spanningen onopgelost. Werken aan de taak is lastig als er een sterke patiëntrol aanwezig is binnen het team.

Zorgzaamheid wordt over het algemeen gewaardeerd in een team. Echter, wanneer er een patroon herkenbaar wordt van

zorgen door één of een aantal personen (redder) voor een persoon (slachtoffer), dan is er meer aan de hand. Als de tijd telkens naar het zorgen gaat, dan gaat dit ten koste van de tijd voor de (eigen) taak. Iets anders wat mogelijk speelt rondom de samenwerking aan de taak wordt niet onderzocht.

Voor het doorbreken van patroon is het belangrijk te onderzoeken waar het zorgen voor de oplossing voor is.

Voorbeeld

Het onderbouwteam komt elke twee weken na schooltijd een uur bij elkaar om een plan te maken voor komende weken. Ze starten altijd met een check-in. Eén van de teamleden neemt het woord en klaagt dat hij zijn voorbereidingen niet af krijgt. Hij kan zich niet concentreren en ook thuis blijft het heel slecht gaan. Er vloeien tranen. De andere teamleden luisteren met aandacht naar het verhaal wat twintig minuten duurt. Ze zeggen dat het niet erg is en laten hem uitpraten. Daarna nemen ze de tijd om mee te denken in mogelijke oplossingen. Deze situatie herhaalt zich de week erna, waarbij de vervelende situatie rondom het teamlid wederom uitgebreid met hem besproken wordt. Ook daarna lijkt het niet opgelost en blijft de aandacht naar de persoon vloeien.

Vragen voor jou en je team

- Welke 'wij' en 'zij' groepen herken je in jouw team?
- Welke issues spelen er tussen deze subgroepen?
- Binnen welke subgroep voel jij je veilig?
- Wat delen jullie?
- Welke nuances in meningen zijn er binnen de subgroep?
- Wat zou je graag van een teamlid uit een andere subgroep willen weten?
- Wat zou jij willen doen om de spanning tussen de subgroepen te verminderen?
- En wat kún jij doen om de spanning tussen de subgroepen te verminderen?

Verder lezen

Voor het doorbreken van niet-functionele subgroepen lees je de kaart:

- Kijken naar het geheel in een lastige situatie.

Wanneer je bemerkt dat er verschillende negatieve rollen kleven aan de spanning en irritaties, raadpleeg dan de kaarten over stereotiepe rollen:

- Zondebok als stereotiepe rol
- Patiënt als stereotiepe rol.

Voor verdieping lees je:

De Jong, J. (2021). *Competente mensen, incompetent teams*. Uitgeverij Boom.

Niet-functionele subgroepen

Geen sudderend conflict



Wat zijn niet-functionele subgroepen?

In een team zijn er altijd subgroepen. Subgroepen zijn functioneel, wanneer deze kleinere groep bewust is samengesteld om gericht aan een specifiek doel te werken.

Er ontstaan als vanzelf niet-functionele subgroepen wanneer spanning en irritatie tussen teamleden toeneemt over hoe teamleden zich gedragen of over hoe zij over zaken denken. De behoefte aan een veilige haven binnen het team wordt dan sterker. Teamleden vinden een veilige haven bij gelijkgestemden, omdat overeenkomsten voor ontspanning zorgen. De niet-functionele subgroep is geboren: Een groep 'waar we er hetzelfde over denken'. Het maakt daarbij niet uit waarover het gaat. De overeenkomsten lijken evident en worden ook niet verder onderzocht. Er is sprake van een wij versus zij.

Niet-functionele subgroepen zijn vaak gebaseerd op stereotiepe beelden, zoals bijvoorbeeld: oude garde versus nieuwe garde, leerkrachten versus stagiairs, docenten versus studenten, mannen versus vrouwen, enzovoorts.

Binnen de subgroep zijn er hoogstwaarschijnlijk wel verschillen aanwezig, maar die vallen niet op omdat ze niet als storend worden ervaren of omdat er veel wordt gewezen naar de andere subgroep.

Wanneer er een negatief wij-zij verschil ontstaat, gaat alle energie naar de irritatie over het verschil met de andere subgroep. Deze energie kan niet besteed worden aan de eigenlijke taak, het gezamenlijke doel.

Wat te doen?

Om de energie niet weg te laten lekken naar spanningen en irritaties, is het belangrijk te onderzoeken welke dynamieken tussen de teamleden tot spanning leiden.

Om de situatie te doorbreken is het belangrijk naar het geheel te kijken en zicht te krijgen op patronen in de groepsdynamiek.

Waarom dit belangrijk is lees je op de kaart 'Kijken naar het geheel in een lastige situatie'.

Voorbeeld

Na een inspectiebezoek is het voor het team van een school duidelijk geworden dat er actie nodig is. Er ontstaat een tweedeling in het team: Een groep leerkrachten wil het onderwijs sterk vernieuwen om aan de eisen van de inspectie te voldoen, terwijl een andere groep leerkrachten wil inzetten op doorontwikkeling van het huidige onderwijs. Tijdens overlegmomenten ontstaat veel irritatie en de verschillen tussen de twee aanpakken lijken steeds groter te worden. Teamleden willen hun gelijk halen en vergeten hierbij constructief en vanuit een vragende houding met elkaar in gesprek te zijn. Pas wanneer tijdens een reflectiemoment wordt ingezoomd op de manier van gespreksvoering en teamleden onderzoeken waar de samenwerking spaak loopt, ontstaat weer lucht in de samenwerking.

Hoe te kijken naar het geheel in een lastige situatie:

Belangrijk om te onthouden:

- Je hoeft géén oordeel te vellen over de situatie.
- Je hoeft géén schuldige aan te wijzen: Iedereen is onderdeel van de dynamiek.
- Jouw gedrag, gevoelens en emoties geven ook informatie over het patroon, omdat je als teamlid onderdeel bent van de groepsdynamiek.
- De lastige situatie en het opvallende gedag wat je opmerkt, maken zichtbaar wat er speelt in de dynamiek van het héle team.

Zoom uit en onderzoek het geheel. Kijk bij 'Verder lezen' welke dialoogkaarten aansluiten bij jullie situatie.

Verder lezen

Voor analyse van groepsdynamieken gebruik je het '3x web teamklimaat in beeld' of 'praatplaat teamklimaat'.

Voor inzicht in verschillende negatieve dynamieken en rollen die kunnen ontstaan, lees je de kaarten:

- Veel voorkomende negatieve groepsdynamieken
- Niet functionele subgroepen
- Zondebok als stereotiepe rol
- Patiënt als stereotiepe rol.

Voor verdieping lees je:

De Jong, J. (2021). *Competente mensen, incompetent teams*. Uitgeverij Boom.

Lemniscaat Teamklimaat
- Voor onderwijs in beweging -

Kijken naar het geheel in een lastige situatie

Geen sudderend conflict



Waarom kijken naar het geheel?

Waar mensen samen werken, worden ook fouten gemaakt, vertrouwen geschonden of verwachtingen geschaad. Dit kan leiden tot conflicten. Voor een goed teamklimaat is belangrijk te accepteren dat dit een onderdeel is van samenwerken en actie te ondernemen als conflicten zich aandienen.

Om de situatie te onderzoeken is het belangrijk te weten dat we van nature geneigd zijn vooral naar individuele leden in een groep te kijken. We scannen voortdurend het gezicht en de lichaamstaal van de ander om daaruit af te leiden hoe te reageren op de situatie. Zo kun je je verbinden aan anderen, wat bijdraagt aan je gevoel van veiligheid (De Jong, 2021). In negatieve situaties zijn we ook geneigd naar individuen te kijken en gedrag persoonlijk te maken. Daarmee wordt de ander of jijzelf de schuldige van een situatie.

Echter, binnen een groep reageren teamleden op elkaar en op wat er gebeurt. Dat is de dynamiek tussen teamleden. Het ene gedrag roept ander gedrag op, waardoor groepsdynamieken ontstaan.

In het beste geval ontstaat er teamflow. In negatieve gevallen pakken individuele teamleden negatieve rollen op of duwen anderen hen er in, bijvoorbeeld de rol van criticus of zondebok. Ook kunnen de negatieve dynamieken leiden tot sabotagegedrag of zelfs het uitsluiting. Groepsdynamieken zijn vaak hardnekkig en zuigen teamleden mee. Ondanks dat een teamlid wellicht zelf de intentie heeft niet mee te gaan in de dynamiek, doet de groep onbewust een beroep op het teamlid om zich aan te passen om niet buiten de groep te vallen. Groepsdynamieken zijn op de lange termijn sterker dan individuele acties (De Jong, 2021).

Het is daarom van belang om nieuwsgierig en zonder oordeel te onderzoeken hoe we elkaar beïnvloeden, zonder daarbij naar individuen te wijzen. Welke reeks van gedragingen is zichtbaar? Wat komt steeds weer terug in de dynamiek tussen teamleden?

Als dit helder is, ontstaat zicht op hoe het patroon te doorbreken valt. Belangrijk is dat hierbij opvallend gedrag van een individu niet als iets persoonlijks te bestempelen, maar te zien als antwoord op iets anders of als oplossing voor iets anders. Het laat zien wat er wel of niet goed gaat en wat er nodig is. Er is dus niet één schuldige. De oplossing ligt in het geheel.

Voorbeeld

Binnen een team is het een gewoonte geworden dat teamleden stevig hun meningen geven. Binnen teamvergaderingen ontstaan daardoor snel discussies. Doordat een aantal teamleden zich stevig durft uit te spreken, ontstaat als reactie ook een groep die juist steeds stiller wordt. Een individueel teamlid vindt het belangrijk dat reacties uit de stillere groep ook gehoord worden en vraagt tijdens een vergadering expliciet om de mening van iemand uit de stillere groep. Deze persoon geeft aan niet echt een mening te hebben. De volgende keer dat het teamlid een ander uit de stillere groep naar zijn mening vraagt, begint de ander wel te vertellen. Echter, deze persoon wordt onderbroken met een stevig tegenargument. De groep zegt hier niets van. De kans is groot dat het teamlid dat zijn best doet anderen te betrekken, op den duur diens pogingen staakt en meegaat in de gebruikelijke dynamiek.

Hoe teamdynamieken te onderzoeken

Belangrijk om te onthouden:

- Gedrag van een individu wordt beïnvloed door de groep waar het individu zich in bevindt én het individu beïnvloedt de groep.
- Teamdynamieken zijn krachtig en verbonden aan een reeks van acties en reacties die elkaar beïnvloeden.
- Niet alles hoeft besproken, alleen dat wat nodig is voor goede samenwerking behoeft aandacht. Het is geen psychologisch onderzoek.

Voor actie m.b.t. het onderzoek:

- Neem je rol als teamlid serieus: Draag bij door teamlidmaatschap te nemen en onderzoeksinstrumenten in te zetten.
- Zoek naar patronen in de teamdynamiek: Welke gedragingen die vaker voorkomen zijn helpend voor de samenwerking en wat is nodig?
- Welk opvallend gedrag wat vaker voorkomt zie je? Dit vertelt iets over de teamdynamiek.

Zoom dus uit en onderzoek zonder oordeel het geheel. Kijk bij 'Verder lezen' welke kaarten aansluiten voor verdere actie

Verder lezen

Voor het serieus nemen van je rol als teamlid lees je de kaart 'teamlidmaatschap'.

Voor algemene informatie over het lemniscaat als middel om de teamteamdynamiek te onderzoeken, lees je 'onderlegger lemniscaat teamklimaat' of bekijk je de kennisclip.

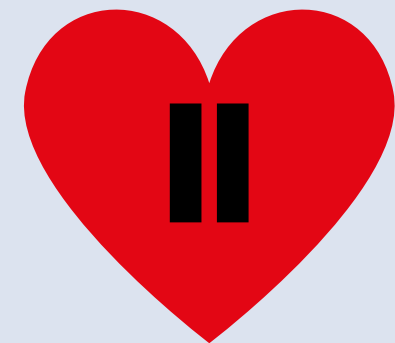
Om het teamklimaat te onderzoeken maak je een keuze uit de instrumenten '3x web teamklimaat in beeld' of 'praatplaat lemniscaat teamklimaat'.

Verder kijken

In 'kennisclip lemniscaat teamklimaat' wordt de opzet van het lemniscaat uitgelegd. De informatie uit de kennisclip is ook te lezen in 'onderlegger lemniscaat teamklimaat'.

Teamdynamieken onderzoeken

Pauzeknop



Waarom de teamdynamiek onderzoeken?

De groep waarbinnen we ons bevinden, heeft grote invloed op hoe we ons gedragen. Een persoon kan bijvoorbeeld binnen de ene groep heel uitbundig reageren op een situatie, terwijl dezelfde persoon zich binnen een andere groep stil en bedachtzaam opstelt ten aanzien van een zelfde soort situatie. Groep en individu reageren dus op elkaar: Een individu heeft invloed op de groep én de groep heeft invloed op het individu.

Toch zijn we het bij het onderzoeken van situaties vaak gewend naar acties of reacties van individuen te kijken en daarbij lineair te denken met oorzaak en gevolg. We gaan ervan uit dat individueel gedrag de oorzaak is van een bepaalde situatie. De gedachte is dat wanneer de oorzaak weg is, ook het gevolg weg zal zijn. Dit geldt zowel voor positieve als negatieve situaties. Tijdens teamoverleggen zijn er bijvoorbeeld teamleden die altijd later komen dan gevraagd is en start het teamoverleg later dan gepland. Er wordt aangenomen dat de situatie oplost door teamleden erop te wijzen dat zij op tijd moeten komen. Het gedrag en de situatie worden dus gezien als iets wat op zichzelf staat.

Bij circulair denken, kijken we naar het grotere geheel waarin de interacties plaatsvinden: Er is een doorlopende reeks van acties en reacties, die allemaal invloed hebben op elkaar en die een uitkomst geeft waar we al dan niet op zitten te wachten. Wanneer dit vaker voorkomt is er sprake van een groepsdynamiek. Om zicht te krijgen op helpende groepsdynamieken en op wat de groep nodig heeft om tot positieve groepsdynamieken te komen, observeren we welk opvallend gedrag we zien in de groep en welke reeks van acties en reacties binnen de groep meerdere malen voorkomt. We kijken dus systemisch.

Bij negatieve groepsdynamieken is het belangrijk om opvallend gedrag van een individu niet als iets persoonlijks te zien, maar te erkennen dat het gedrag van elk individu in het team beïnvloed wordt door de groep. Het gedrag is een antwoord op iets anders of een oplossing voor iets anders. Het laat zien wat er wel of niet goed gaat en wat er nodig is (De Jong, 2021).

Hoe effectief de samenwerking is, is van grote mate afhankelijk van de groepsdynamieken die spelen. Deze bepalen het teamklimaat. Om te komen tot groepsdynamieken die werken, is het daarom van belang de dynamieken binnen het team te onderzoeken en interventies te doen op groepsniveau.

Voorbeeld

Er wordt veelvuldig geroddeld in een team. Dit zit de samenwerking in de weg. Het schaadt vertrouwen. De teamleider spreekt het team hierop aan: 'Roddelen doen we niet. Als er iets is, kom je naar mij.' Iedereen begrijpt dat roddelen niet bijdraagt aan de samenwerking. Roddelen wordt dus beoordeeld en krijgt het oordeel fout. Een week later blijkt toch dat twee teamleden roddelen. Deze teamleden moeten bij de teamleider komen voor een gesprek en krijgen een waarschuwing. Ze beloven het niet meer te doen. Er wordt dus op individueel niveau een interventie gedaan, waarbij alleen wordt gekeken naar het moment. Degene die roddelt is de veroorzaker van onrust.

Echter, het is de vraag of het roddelen in het team gedurende de langere termijn is opgelost met deze interventie. Het is niet duidelijk waarom het roddelen plaatsvond. Als het in dit team om bepaalde redenen moeilijk is om naar teamleden toe te gaan wanneer er iets speelt, dan is de situatie niet opgelost. Om de situatie wel op te lossen, moet verder worden onderzocht op welke manier de verschillende leden van het systeem elkaar beïnvloeden in hun acties en reacties.

Vragen voor jou en je team

'Teamlidmaatschap betekent: Voor de taak zorgen, voor de groep zorgen en voor jezelf zorgen. En dan vooral het balanceren van deze drie', (Bleeker en Tjepkema, 2023).

- Wat kan jou helpen om lidmaatschap te kunnen pakken?
- Is er iets wat jou op dit moment tegenhoudt om lidmaatschap te pakken?
- Welke mini-actie die past bij jou, kun jij bedenken om positief bij te dragen aan het team?

'De kunst van het lidmaatschap gaat over: zorgen dat je (weer) in kunt stappen of zorgen dat anderen weer kunnen aanhaken, dat de klus weer samen wordt opgepakt', (Bleeker en Tjepkema, 2023).

- Wanneer is het jou ooit gelukt om zelf of anderen weer te laten aanhaken?
- Wat deed je? Probeer dit zo filmisch mogelijk te vertellen (waar, wie, wat, hoe).

Verder lezen

Meer over teamlidmaatschap lees je in: Bleeker, A. & Tjepkema, S. (2023). *Ik team, wij teamen. Maak het beste van je samenwerking.* Boom Uitgevers.

Dialogkaart 'Teamdynamieken onderzoeken' geeft informatie over waarom dit belangrijk is en hoe je dit doet.

Om moeilijke situaties met de groep te onderzoeken lees je dialogkaart 'Kijken naar het geheel in een lastige situatie.'

Om meer te weten over negatief gedrag in een team, lees je dialogkaart 'sabotagedrag' of je leest: Kramer, J. (2014). *Deep Democracy.* Management Impact.

Verder luisteren

Teamchange podcast, afl. 6 Annemarie Bleeker en Saskia Tjepkema - Ik Team, wij teamen.

Teamlidmaatschap nemen

Hart van het model



Wat betekent het om teamlidmaatschap te nemen?

In een organisatie ben je bijna altijd als vanzelfsprekend lid van een team. Echter, het is niet altijd helder hoe je als teamlid regie kunt pakken om bij te dragen aan de effectiviteit van jezelf, de anderen en het teamgeluk. We hebben verwachtingen van onszelf en elkaar, maar staan daar samen nauwelijks bij stil. Het is voor elk teamlid waardevol om patronen te herkennen, gewoonten te doorzien en wensen over manieren van werken bewust aandacht te geven. Uiteindelijk draagt dit namelijk bij aan ieders werkgeluk en prestaties.

Het nemen van teamlidmaatschap gaat over het pro-actief handelen als teamlid: je zoekt naar een juiste balans tussen persoonlijke belangen, groepsbelangen en de samen te volbrengen taak.

Het is voor ieder teamlid mogelijk aan deze balans een bijdrage te leveren en dit niet alleen als een verantwoordelijkheid van de teamleider te zien. Als je merkt dat je afhaakt in een team, als je voorziet dat resultaten niet behaald worden of als je merkt dat er spanningen leven, dan gaat teamlidmaatschap nemen over de kunst 'te zorgen dat je (weer) in kunt stappen of

zorgen dat anderen weer kunnen aanhaken, zodat de klus weer *samen* wordt opgepakt (Bleeker en Tjepkema, 2023).

We zijn het echter vaak niet gewend om dit te doen. Wanneer er veel moeilijke momenten zijn, gaat vaak sabotagegedrag spelen (Kramer, 2014). Voorbeelden daarvan zijn: Je terugtrekken of juist alles naar je toe trekken, gaan roddelen of venijnig worden zijn..

Om te zorgen dat jij en anderen weer aan kunnen haken, is het nodig de situatie te analyseren. Dit kun je alleen doen, maar ook gezamenlijk. Belangrijk hierbij is de eerder genoemde drie-eenheid van persoonlijke, groeps- en taakbelang in het vizier te houden. Daarom zijn volgens Bleeker en Tjepkema (2023) de volgende drie vragen relevant:

- Wat heeft de taak nodig?
- Hoe functioneren we als groep, ziet iedereen er nog goed in?
- Hoe is het met mij?

Door zorgvuldig te kijken naar wat speelt, kun je als vanzelf al kleine interventies doen. Zorg er bij de interventies altijd voor dat ze passen bij jou en bij de groep.

Voorbeelden

Kleine interventies die je als teamlid kunt inzetten zijn bijvoorbeeld: Tijdens een overleg een compliment geven; Je gevoel benoemen; Vragen naar de agenda van een overleg als dit niet gegeven is; Iedereen de kans geven een idee in te brengen; Actief vragen naar een tegenargument; Vragen wat vergeten zou kunnen zijn; Checken wat nodig is om door te pakken; Etc. Alles afhankelijk van je analyse op wat speelt.

Voorbeelden van een *grotere* interventie die je als teamlid kunt doen, zijn; Initiëren het teamklimaat in beeld te brengen; De taakverdeling (opnieuw) bespreken; Bespreekbaar maken of de huidige vergaderstructuur nog past of een nieuw voorstel doen voor een andere aanpak.

Als laatste:

Interventies hebben niet altijd het effect wat jij ermee bedoelde. Als je vanuit een goede intentie een interventie doet, zal die bedoeling altijd gevoeld worden (Bleeker en Tjepkema, 2023). Er gaat iets stromen. Misschien gebeurt dit niet direct, maar er wordt wel iets in gang gezet.

Vragen voor jou en je team

Welke van onderstaande elementen kenmerken jouw team?

- Minimaal 4 leden, maximaal 12 leden (liefst minder).
- Samengesteld rondom een logisch cluster van werkzaamheden.
- Een heldere taak waar in deze groepssamenstelling met grote regelmaat aan gewerkt wordt.
- Een gemeenschappelijk doel waar iedereen hetzelfde onder verstaat.
- Onderlinge afhankelijkheid om de klus te kunnen klaren.
- Een passende en diverse samenstelling van teamleden met verschillende kennis en kunde.
- Regelmatig face-to-face contact met reflectie op proces van samenwerking, opbrengsten en onderlinge dynamieken.
- Voldoende hulpbronnen.
- Coach of leider die adequate ondersteuning en sturing biedt.

Welke elementen die jullie (nog) missen, verdienen jullie eerste aandacht?

Zijn jullie een team, samenwerkend rondom een taak, of eerder een ander soort groep?

Verder lezen

Een groep krijgt snel de naam 'team'. Twijfel je of jullie groep daadwerkelijk een team is, lees dan de dialoogkaarten 'Zijn wij een team?' en 'Community of netwerk?'.

De dialoogkaart over 'Teamlidmaatschap nemen' kun je inzetten om helder te krijgen hoe jij als teamlid bij kunt dragen aan de samenwerking in het team.

De informatie op deze dialoogkaart is afkomstig uit:

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom Uitgevers

Verder luisteren

Podcast 'Tjipcast - samenwerken en teamleren - Hoe bouw je aan een sterk team' in gesprek met Karin Derksen' (2022).

Het 'ideale' team

Hart van het model



Wat kenmerkt een 'ideaal' team?

Heldere taak en doel

Om tot een goede samenwerking te komen, wordt een 'ideaal' team samengesteld rondom een logisch cluster van werk wat gedaan moet worden. Het team heeft daarmee een heldere taak en gemeenschappelijk doel. In het onderwijs is het mogelijk een team samen te stellen rondom een cluster leerlingen of studenten, zoals een bouwteam voor groep 4 tot 6, een geïntegreerde onderwijseenheid of een projectgroep.

Communicatie

De prestaties van het team zijn in grote mate afhankelijk van de onderlinge communicatie en de inzet van de teamleden. Deze dragen bij aan de uitwisseling van kennis en aan co-creatie. Regelmatig face-to face contact, waarbij er voor alle teamleden een gelijkwaardig aandeel mogelijk is om samen te praten en te luisteren naar elkaar, is een belangrijke voorwaarde. Motivatie en inzet nemen toe wanneer teamleden zich gezien en gehoord voelen. De tijd nemen om met regelmaat gezamenlijk te reflecteren op zowel het proces van samenwerken, de opbrengsten en op de onderlinge dynamieken is kenmerkend voor het 'ideale' team, omdat dit de gelegenheid geeft de communicatie te bevorderen.

De grootte van het team

Het aantal teamleden heeft veel invloed op het contact tussen de leden. Hoe groter het team, hoe meer onderlinge relaties er zijn om op te bouwen en te onderhouden en hoe lastiger het is ieders inbreng te kunnen horen en zien. Wanneer je in een overleg iedereen aan het woord wilt laten, is dit lastiger met 12 mensen dan met 6 mensen.

De netwerktheorie toont de volgende wiskundige formule voor het aantal relaties tussen eenheden: $n(n-1) / 2$. Hierbij staat 'n' voor het aantal teamleden. Bij 6 teamleden zijn er $6 \times (6-1) / 2 = 15$ relaties tussen de eenheden. Bij 12 teamleden zijn dat 66 relaties, 20 teamleden betekent 190 relaties. Dit laat zien dat één teamlid meer of minder wel degelijk invloed heeft op de onderlinge relaties om te onderhouden. Een 'ideaal' team dat samenwerkt aan een concrete taak heeft volgens Derksen (2022) maximaal 12 leden, maar liefst nog minder.

Samenstelling

Om goed te presteren is het van belang dat de kennis en kunde van de verschillende teamleden divers is en passend bij de taak. Hoewel we voor de samenstelling van een team graag met gelijkgestemden zijn, is het voor de taak juist een voordeel als er vanuit verschillende perspectieven gekeken wordt. Teamleden die kijken vanuit verschillende perspectieven, zeker ook anders dan dat

van de leider, zijn dus een verrijking voor het bijdragen aan de taak. Kenmerkend voor het ideale team is dat de perspectieven op professionele en veilige wijze gedeeld worden. Daarbij hebben de teamleden in het 'ideale' team elkaar nodig om de klus te klaren, wat verbondenheid en gemeenschappelijkheid creëert.

Hulpbronnen en leiding

Het ideale team vindt ondersteuning met voldoende toegang tot hulpbronnen die nodig zijn om aan de taak te werken en heeft een coach of leider die adequate ondersteuning en ook sturing biedt.

Niet ideaal, maar toch...

Wees gerust, er is bijna nooit sprake van een 'ideaal' team en toch werkt het in het team. Goed weten wat de groep kenmerkt en samen reflecteren is hiervoor essentieel. Ruis ontstaat wanneer niet helder is wat de groep bijeen houdt, waardoor verkeerde verwachtingen en zelfs afhaken kan ontstaan.

Er is niet altijd sprake van een team met een taak, terwijl de groep wel de titel 'team' draagt. Het is daarom belangrijk te onderzoeken of er sprake is van een andere groepsvorm. Wellicht is de groep meer een community, een netwerk of wellicht nog wat anders.

Vragen voor jou en de groep

Beantwoord onderstaande vragen voor een specifieke groep waar jij deel van uitmaakt:

Zijn wij onderling van elkaar afhankelijk om tot goede resultaten te komen van ook de eigen werkzaamheden?

Is het mogelijk om contact met àlle leden te houden, zodat wij ons verbonden voelen en elkaar te kennen om goed samen te kunnen werken? Of is de groep hier te groot voor?

Hebben wij een helder gemeenschappelijk doel met taken om aan dat doel te werken?

Moeten wij onder de naam 'team' werken of kan het ook anders?

Verder lezen

Om meer te weten over wat een team kenmerkt lees je dialoogkaart 'Het ideale team'.

Dialoogkaart 'Community of netwerk?' geeft informatie over andere groepsvormen.

Wil je weten hoe je aan de samenwerking kunt bijdragen als teamlid, lees dan de dialoogkaart over 'Teamlidmaatschap nemen'.

Meer informatie over teams en samenwerken vind je in:

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren.* Boom Uitgevers

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

De Jong, J. (2021). *Competente mensen, incompetent teams.* Boom Uitgevers.

Zijn wij een team?

Hart van het model



Zijn wij een team?

Is de groep mensen met wie je samenwerkt een team of eigenlijk iets anders?

Volgens Karin Derksen (2021) zijn we het gewend groepen binnen de werkcontext heel snel een team te noemen: een schoolteam, een opleidingsteam, een afdelingsteam. Een team is echter pas een team als er een heldere gemeenschappelijke taak is met een doel waar iedereen hetzelfde onder verstaat, als je elkaar nodig hebt om prestaties te leveren en als de groep niet te groot is, waardoor ieder een passend aandeel levert. Zijn deze elementen er niet, dan is het team waarschijnlijk een ander soort groep.

Het is belangrijk de groep een juiste benaming te geven, omdat dit bijdraagt aan het commitment van de groepsleden en zicht geeft op de doelen bij het samenkomen van de groepsleden. Het voorkomt ruis en daarmee afhaken van teamleden.

Team met een gemeenschappelijke taak

Een team met de kenmerken zoals hierboven beschreven is vaak een subteam van een grotere groep binnen een organisatie. Op de momenten van samenkomen is het van belang geregeld aandacht te besteden aan wat de taak nodig heeft, hoe de groep samen functioneert en hoe de teamleden er

individueel bij zitten.

Een grote groep zonder vast doel

Grote groepen bestaan vaak uit meerdere subgroepen die de ware teams vormen. Daarbij komen in grote groepen vaak meerdere organisatielagen voor, waardoor de directeur, teamleiders en bijvoorbeeld bouwcoördinatoren en leerkrachten samen in een groep zitten. Dit maakt de verhoudingen anders dan bij een regulier team met een gemeenschappelijke taak.

Bij een grote groep is het doel waar je de grote groep voor nodig hebt, vaak anders. Een doel kan bijvoorbeeld het opstellen van een visie zijn of samen professionaliseren op een bepaald thema. Vooraf afstemmen over wat jullie met de groep, maar ook wat jullie tijdens een meeting willen bereiken (en óók wat niet) met daarbij wie uiteindelijk beslissingen neemt, is nog belangrijker dan bij samenwerken in het reguliere sub-team. Ook is het belangrijk je te beseffen dat het in een grote groep moeilijker is om naar voren te stappen en teamlidmaatschap te nemen. Dit heeft allemaal invloed op het teamklimaat.

Community of netwerk of ...

Alle teamleden tezamen van een school worden vaak verenigd in een groep die de naam 'schoolteam' draagt. Op een

hogeschool worden grote groepen teamleden verenigd onder bijvoorbeeld de naam bachelorteam of onderwijsondersteuningsteam. Echter, deze groepen hebben vaker de kenmerken van een community. Het is voor het functioneren van de groep als geheel, de individuele groepsleden en het bepalen van de doelen van de bijeenkomsten van de groep helpend om scherp te hebben over wat voor soort groep het gaat. Dit geeft helderheid en houvast voor zowel de teamleden als de leider.

Voorbeelden

Voorbeelden van teams zijn vakgroepen, bouwgroepen, subteams in een community, projectgroepen, een sectie, etc.

Vragen voor leden van een community:

Is voor jullie helder waar deze community voor bedoeld is?

Is ook helder waar in deze community geen aandacht aan wordt besteed?

Voeren jullie het gesprek over wat jullie graag doen in deze community?

Wat doe jij of wil jij graag doen om mee te bouwen aan de community?

Kun je zelf keuzes maken voor jouw bijdrage aan de community?

Is het bij de acties die voor de community gedaan worden helder wie wat op zich neemt en wie verantwoordelijk is?

Is er voldoende erkenning voor de leden die acties ondernemen voor de community?

Vragen voor leden van een netwerk:

Kijk je er naar uit om naar de netwerk-bijeenkomst te gaan?

Wat is nodig om er een 'feestje' van te maken?

Verder lezen

Meer informatie lees je:
Bleeker, A. & Tjepkema, S. (2023). *Ik team, wij teamen. Maak het beste van je samenwerking*. Boom Uitgevers

Dialogokaarten 'Het ideale team' en 'Zijn wij een team?' geven informatie over of de groep wel of niet een team is.

Lemniscaat Teamklimaat
- Voor onderwijs in beweging -

Community of netwerk?

Hart van het model



Community

Een grote groep in de werkcontext is vaak een community. Zo draagt een schoolteam vaak de naam 'team', maar is de groep meestal een community: een gemeenschap die het geheel van leden verbindt. Het is voor de leden niet van belang met z'n allen wekelijks samen te komen om hun werk goed te kunnen doen en de groep is te groot om *alle* onderlinge relaties goed te onderhouden ten behoeve van de taak.

Kenmerkend voor een community is dat het een plek is waar de leden zich thuis voelen en waar ze eigenaarschap voelen. Ze zijn bereid erin te investeren en willen meebouwen aan wat de groep met elkaar deelt. Naast deze vaak grote groep, werken de leden vaak in een kleiner team waarin zij met regelmaat samenwerken en waarin er onderlinge afhankelijkheid is ten behoeve van een gezamenlijke taak of doel.

Bij een community is het van belang precies te weten wat je wilt doen met de community en ook wat *niet*. Het doel is niet direct gericht op een taak of prestatie. Het doel kan het in stand houden van het gemeenschapsgevoel voor de organisatie zijn, samen vieren of elkaar inspireren, samen op grotere thema's reflecteren of ervaringen uitwisselen. Daarnaast is het belangrijk de **gezamenlijke aanpak goed te blijven afstemmen en samen**

op de onderlinge dynamieken te reflecteren om leden aangehaakt te houden.

Wat *niet* in de community gebeurt zijn bijvoorbeeld de gezamenlijke wekelijkse vergaderingen.

Helpend voor een goed teamklimaat in een community is keuzevrijheid en gespreid leiderschap, alsmede aandacht voor het gezamenlijk bepalen van doelen en precies zijn in wie wat doet voor de community met welke verantwoordelijkheid.

Zeer belangrijk is ook dat er binnen de organisatie erkenning is voor de inzet voor de community. Als leden zich inzetten maar daarvoor niet beloond worden of er geen uren voor krijgen, kan de loyaliteit wegvallen op de momenten dat het moeilijk wordt of de werkdruk hoog is (Bleeker en Tjepkema, 2023).

Netwerk

Een netwerk bestaat uit een groep leden die niet direct samen iets hoeft te bereiken. Het uitwisselen van informatie, kennis en ervaring delen staat centraal. Vaak is de ontmoeting het meest belangrijk, omdat dat de momenten zijn dat de leden elkaar kunnen vinden voor de uitwisseling. Voor de bijeenkomsten en gesprekken die worden georganiseerd, staat gelijkwaardigheid, het

stimuleren van een open houding en het vrij laten stromen van kennis hoog in het vaandel.

Een netwerk is dus vrijblijvender dan een community. Daarom is aandacht voor de manier waarop je de interactie organiseert nog belangrijker. Bijeenkomsten die worden ervaren als 'een feestje om bij te mogen zijn' stimuleren het in stand blijven van het netwerk.

Voorbeelden

Voorbeelden van community's die ten onrechte de naam 'team' dragen zijn grote groepen schoolteams, afdelingsteams, bachelorteams, onderwijsteams, onderwijsondersteuningsteams, etc. Een naam met daarin de verwijzing naar de community of gemeenschap is beter kloppend bij de het doel van de groep. Een community kan ook bestaan uit een groep studiecoaches, stage- of intervisie-begeleiders of groep die zich bezig houdt met inclusie.

Voorbeeld van een netwerk is bijvoorbeeld het Comeniusnetwerk, waarin onderwijsvernieuwers kennis en ervaring delen of een alumni-netwerk.

Vragen voor jou en je team

Wanneer heb jij voor het laatst een speels moment met je collega's gehad? Wat deden jullie toen juist wel of niet? En wat kun je hiervan herhalen?

Op welke manier kun jij morgen al een heel laagdrempelig momentje van speelsheid creëren met een of meerdere collega's?

Als speelsheid een kracht is van jullie team: Hoe kun je ervoor zorgen dat dit jullie kracht blijft?

Als je het gevoel hebt te weinig tijd te hebben voor speelsheid: Wat kun je doen hieraan doen om toch momentjes van speelsheid en ontspanning in te bouwen?

Verder lezen

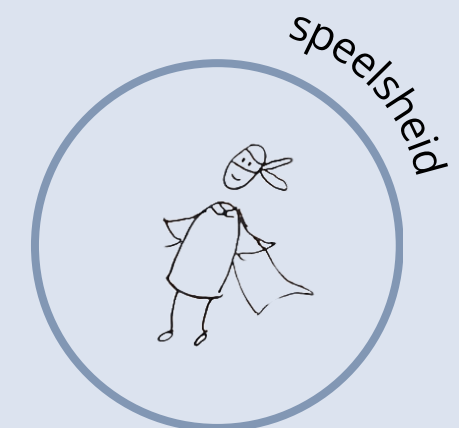
Wil je aan de slag met het creëren van meer speelsheid in je team? De dialoogkaarten over de dimensies 'ruimte voor experiment', 'idee ondersteuning' en 'informele ontmoetingsmomenten' sluiten hierbij aan.

Martens, R. (2019). *We Moeten Spelen. Wat onderwijs aan een verkenning van onze natuur heeft.* NIVOZ.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

Speelsheid

Creatief klimaat



Wat is speelsheid?

Speelsheid zien we als een ontspannen en speelse sfeer binnen het team.

Ekvall (1996) benoemt speelsheid in zijn onderzoek naar creatief klimaat binnen organisaties, als spontaniteit en een relaxte sfeer waar ruimte is voor grapjes en lachen.

Ekvall ziet dat speelsheid en luchtigheid belangrijk zijn om tot creativiteit en nieuwe aanpakken te komen. Martens (2019) stelt zelfs dat spelen een voorwaarde is om te kunnen innoveren. Zonder spelen geen nieuwe ontdekkingen. Martens beschrijft spelen als een vrijwillige activiteit zonder vooropgesteld doel. Het is een belangrijke vorm van leren die start vanuit intrinsieke motivatie en die daarmee vaak leidt tot een diep begrip van een onderwerp. In spel proberen we nieuwe dingen uit en maken we het onszelf opzettelijk moeilijk zodat we uitgedaagd blijven.

Spel geeft ons ruimte om situaties te oefenen zonder direct afgestraft te worden. We laten onszelf in spel op andere manieren zien, we kunnen stoom afblazen en oefenen met het overwinnen van onze onzekerheden en verlegenheid, juist omdat het nergens om gaat. Spel is een middel om de individuen in jouw team op een andere, ontspannen manier te leren kennen.

Het belang van nutteloze dingen doen

Dagdromen, fantaseren, rommelen, spelletjes bedenken en spelen, fröbelen, uitproberen. Het zijn allemaal vormen van spel die bijdragen aan een ontspannen sfeer en positiviteit in het team, oftewel speelsheid. Door nuttige, meer of minder geroutineerde activiteiten af te wisselen met nutteloze activiteiten waarbij je nieuwsgierigheid de boventoon voert, kun je unieke nieuwe combinaties vinden die losstaand nooit tot hetzelfde resultaat hadden geleid.

Voorbeelden

We kunnen allemaal wel een moment voor de geest halen waarop we niet bezig waren met het bedenken van een oplossing voor een probleem maar waarop je het opeens wist. Misschien zat je op de fiets, liep je met je hond in het bos en was je wat aan het dagdromen.

Jonge kinderen experimenteren de hele dag door al spelenderwijs. Als ouder word je er soms gek van maar kijk eens naar de fonkeling in de ogen als de uitvinding aan je wordt geshowd en luister eens naar de gedachtegang en de logica die vaak buiten de gebaande paden en verfrissend is.

Ook teams bouwen ruimte voor speelsheid in door bijvoorbeeld een tafeltennistafel op de werkplek neer te zetten of simpelweg door informele ontmoetingsmomenten te faciliteren waarbij er ruimte is om even 'nutteloos' te mogen zijn en spontane (spel)ideeën de vrije loop te laten. Niet urgent maar dus wel heel belangrijk!