



Handleiding Teamwerk-VO voor projectleiders

Pak werkdruk samen aan!

Handleiding Teamwerk-VO voor projectleiders

Pak werkdruk samen aan!

Versie: januari 2020

Uitgave:

Voion

Postbus 2501

6401 DA Heerlen

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

Dankwoord

Deze handleiding is mede tot stand gekomen dankzij de ondersteuning van de Stichting IZZ.

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Deze handleiding is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
INLEIDING	5
WERKDRUK EN ORGANISATIEKLIMAAT	6
Werkdruk: over bevoegenheid en burn-out	6
Een gezond organisatieklimaat	9
TEAMWERK-VO IN HET KORT	11
Oplossingsgerichte dialogen	11
Teamcoachingstrainingen voor teamleiders	12
Teamwerk-VO stapsgewijs	12
Wie doet wat?	13
STAP 1: BESLUITVORMING	15
STAP 2: VOORBEREIDING	16
2a. Projectleiding	16
2b. Inventarisatie van thema's	17
2c. Erkenning noodzaak	17
2d. Selecteren teams / samenstellen van 'dialogogroepen'	17
2e. Planning en checklist	18
2f. Kick-offbijeenkomst	18
2g. Resultaten van de voorbereiding	19
STAP 3: UITVOERING	20
3a. Teamcoachingstraining	20
3b. Themabepaling	20
3c. Teamdialoog	21
3d. Met de directeur/bestuurder in gesprek	21
3e. Resultaat van de uitvoering	21
STAP 4: BORGING	22
4a. Teamcoachingstraining vervolg	22
4b. Themabepaling vervolg	22
4c. Teamdialoog vervolg	22
4d. Met de schoolleider in gesprek	22
4e. Resultaat van de borging	22
SUCCEFACTOREN EN RANDVOORWAARDEN	23
BIJLAGE 1 CHECKLIST VOORBEREIDING	25
BIJLAGE 2 CHECKLIST UITVOERING	27
BIJLAGE 3 ACHTERGRONDINFORMATIE TEAMCOACHINGSTRAINING	29
BIJLAGE 4 INFORMATIE VOOR MEDEWERKERS	31

Voorwoord

Samen werken maakt het onderwijs beter!

Beste onderwijsmedewerkers,

De arbeidsbelasting van docenten is hoog. Onderzoek toont dit keer op keer aan en laat zien dat oorzaken heel verschillend zijn. Niet voor niets wordt te hoge werkdruk als veelkoppig monster getypeerd.

Samenwerken is nodig om te ontdekken wat overbelasting met eenieder doet en te bedenken welke maatregelen helpen die belasting te verminderen.

Hierbij ondersteunt de dialoogmethodiek Teamwerk-VO. In een aantal stappen leert een team om in dialoog oplossingen te bedenken voor energievreters en het handelingsperspectief van het team te vergroten.

Daarmee wordt de werkdruk verlaagd en het werkplezier vergroot.

In de zorgsector is een dialoogmethodiek ontwikkeld en door de Erasmus Universiteit Rotterdam geëvalueerd; deze blijkt daar te werken. De resultaten laten zien dat deze kernachtige aanpak bijdraagt aan een positieve beleving; medewerkers voelen zich gezonder en er is meer werkplezier en minder verzuim.

Voor het onderwijs werd deze aanpak samen met 39 teams in 13 scholen vertaald en gepilot. Het pilotproject is door de scholen goed ontvangen. Deelnemers waren lovend over de trainingen en de planmatige aanpak, waardoor ruimte en tijd genomen wordt om met elkaar de uitwisseling te zoeken en te leren een dialoog aan te gaan. Het (kunnen/leren) voeren van een dialoog werd ervaren als een waarde in zichzelf.

De ervaringen uit de pilot zijn verwerkt in de huidige versie van de dialoogmethodiek Teamwerk-VO.

Voion heeft dan ook besloten deze dialoogaanpak te stimuleren in het voortgezet onderwijs.

De uitvoering van de aanpak is eenvoudig en goedkoop. Wel vraagt het om betrokkenheid van alle lagen in de organisatie. Bent u de volgende schoolorganisatie waar medewerkers gezamenlijk hun werkdruk aanpakken? We wensen u veel succes met Teamwerk-VO!

Bestuur Voion

Inleiding

In Teamwerk-VO staan de docenten centraal. De meeste docenten in het voortgezet onderwijs zijn tevreden tot zeer tevreden met hun baan. Toch komen burn-out klachten in het voortgezet onderwijs bijna twee maal vaker voor dan in andere sectoren. Zeven van de tien werknemers vindt dat meer tegen werkdruk / werkstress gedaan moet worden (bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS 2017). Het gaat niet om één oorzaak, maar om een hele waaier aan onderwerpen die verschillend zal zijn per school, per team en zelfs per docent. Het kan gaan om zaken die te maken hebben met de inhoud, de omstandigheden of organisatie van het werk, de onderlinge communicatie, onderwijsvisie of zelfs de invloed van de politiek en maatschappelijke ontwikkelingen op het onderwijs.

Deze handleiding helpt projectleiders de dialoogaanpak Teamwerk-VO in school te organiseren. De handleiding beschrijft het stappenplan van Teamwerk-VO, wie er binnen de organisatie betrokken worden en hoe u met de aanpak aan de slag kunt. In de bijlagen zijn checklists en andere hulpmiddelen opgenomen.

Met deze handleiding en ondersteunende middelen is het mogelijk om de Teamwerk-VO zelfstandig uit te voeren, maar natuurlijk is het altijd mogelijk om advies van Voion hierbij te vragen.

Het volgende hoofdstuk beschrijft hoe begrippen als werkdruk, werkstress, burn-out, energievreters maar ook energiebronnen en organisatieklimaat met elkaar samenhangen. Kennis van die begrippen kan vervelende spraakverwarring voorkomen en teams helpen beelden uit te wisselen.

Ieder heeft zo zijn eigen kijk op hoe 'het' er in school aan toe gaat. Die manier van kijken is mede bepalend voor wat men als oplossing ziet. Teamwerk-VO helpt teams die verschillen en de overeenkomsten te delen, te begrijpen, en ermee rekening te houden bij het bedenken van oplossingen.

Werkdruk en organisatieklimaat

De termen werkdruk en werkstress zijn niet hetzelfde, maar worden vaak door elkaar gebruikt. Dat werkt spraakverwarring in de hand. Gezamenlijke oplossingen zijn gemakkelijker te vinden als betrokkenen hetzelfde bedoelen.

Werkdruk verwijst naar kenmerken van het werk zelf, de manier waarop het is georganiseerd en de omstandigheden waaronder dat werk wordt uitgevoerd. Werkstress verwijst naar een (gezondheids-) toestand van een persoon of groep.

Werkdruk *kan* werkstress veroorzaken, maar een zekere druk is ook nodig om te presteren. Hoe ontstaat in het voortgezet onderwijs werkdruk?

Werkdruk: over bevlogenheid en burn-out

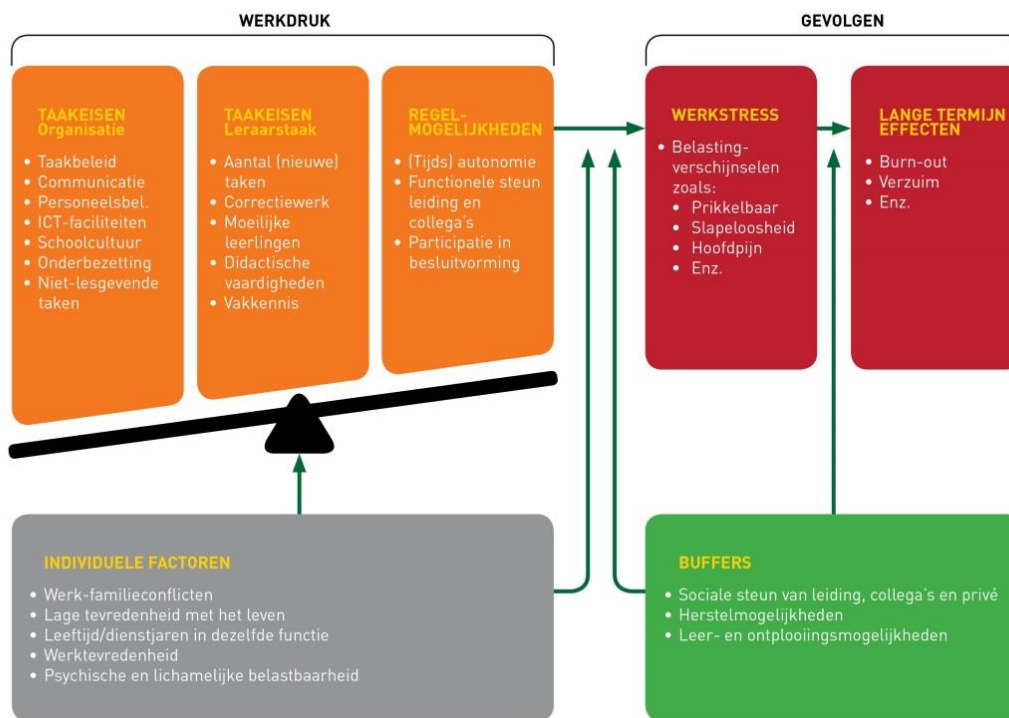
TNO heeft een reviewstudie naar werkdruk in het voortgezet onderwijs uitgevoerd. De factoren die samenhangen met werkdruk en werkstress heeft TNO in een model gegroepeerd.

Primair gaat het om de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Taakeisen staat voor alles dat de school en het docentschap van de werknemer vraagt (van deelnemen aan studiemiddagen tot en met correctiewerk). Regelmogelijkheden staat voor de ruimte die een werknemer heeft, eventueel met hulp van collega's, om voor elkaar te krijgen wat gedaan moet worden.

Idealiter is het werk zo georganiseerd dat er voldoende regelruimte is om aan de taakeisen te voldoen. De optimale balans is voor iedere werknemer anders. Individuele verschillen als competentie, vaardigheden en privé-situatie beïnvloeden die balans. Disbalans leidt tot onder- of overbelasting. Hoe groter de disbalans, hoe groter de werkdruk. Of die werkdruk leidt tot werkstress is mede afhankelijk van de eerder genoemde individuele factoren en van zogenaamde buffers zoals sociale steun van collega's en/of leidinggevenden in het werk.

In figuur 1 is het model van TNO 'ingevuld' met de hoofdcategorieën die werkdruk in het voortgezet onderwijs kunnen veroorzaken: leerlingen, taken, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, werkorganisatie en privé-situatie (TNO, 2015).

Figuur 1 Werkdrukfactoren en werkstress



Merk op dat in het model van TNO mogelijke positieve effecten van werkkenmerken op de gezondheid niet zijn opgenomen. Dat is niet zo vreemd omdat het een model is waarin de oorzaken van werkstress en burn-out centraal staan (en de vraag hoe dat te voorkomen).

In dit verband is het goed om te beseffen dat een model een sterke vereenvoudiging is van slechts een deel van de complexe werkelijkheid. Modellen helpen bij het denken over de werkelijkheid, ze vallen er niet mee samen.

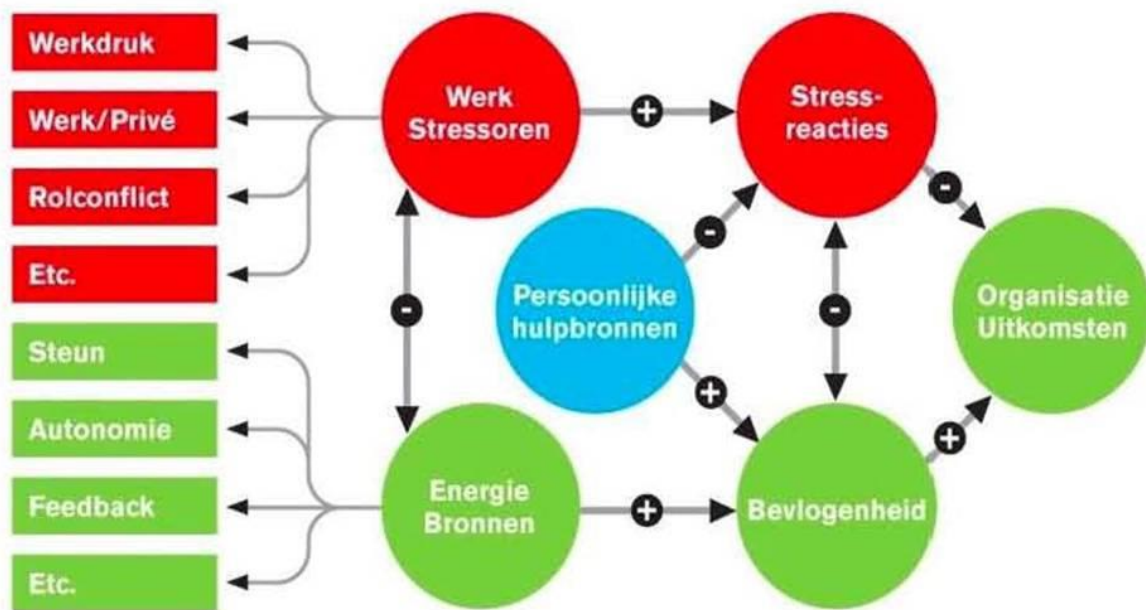
Een model waarin wel plaats is voor mogelijk positieve effecten van het werk op de gezondheid, is het WEB-model (Werkstressoren – Energiebronnen¹ model zie figuur 2).

Het WEB-model bevat ongeveer dezelfde ingrediënten als het werkstressmodel van TNO.

Naast werkstress zijn ook positieve gevolgen van werk, bijvoorbeeld bevlogenheid, opgenomen.

¹ Het WEB-model is een bewerking van het Job Demand - Resources model JD-R).

Figuur 2 het WEB-model



Job Demands Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti)

In dit model zijn twee processen weergegeven:

1. In de rode bovenkant van het model is een zogenaamd *uitputtingsproces* weergegeven. Stressoren of energielekken leiden tot stressreacties waaronder overspanning en burn-out, met een negatief effect op werksfeer, productiviteit en andere organisatie-uitkomsten.
2. In de onderkant van het model, de groene lijn, staat het zogenaamde *motivationale proces*. Hier gaat het om de positieve effecten van werk op de gezondheid, zoals bevlogenheid. Met uiteraard positieve gevolgen voor de organisatie.

De '+' en '-' tekens geven de richting van de samenhang tussen de factoren aan. Bijvoorbeeld; de blauwe bol 'Persoonlijke hulpbronnen' versterkt bevlogenheid en verzwakt stressreacties.

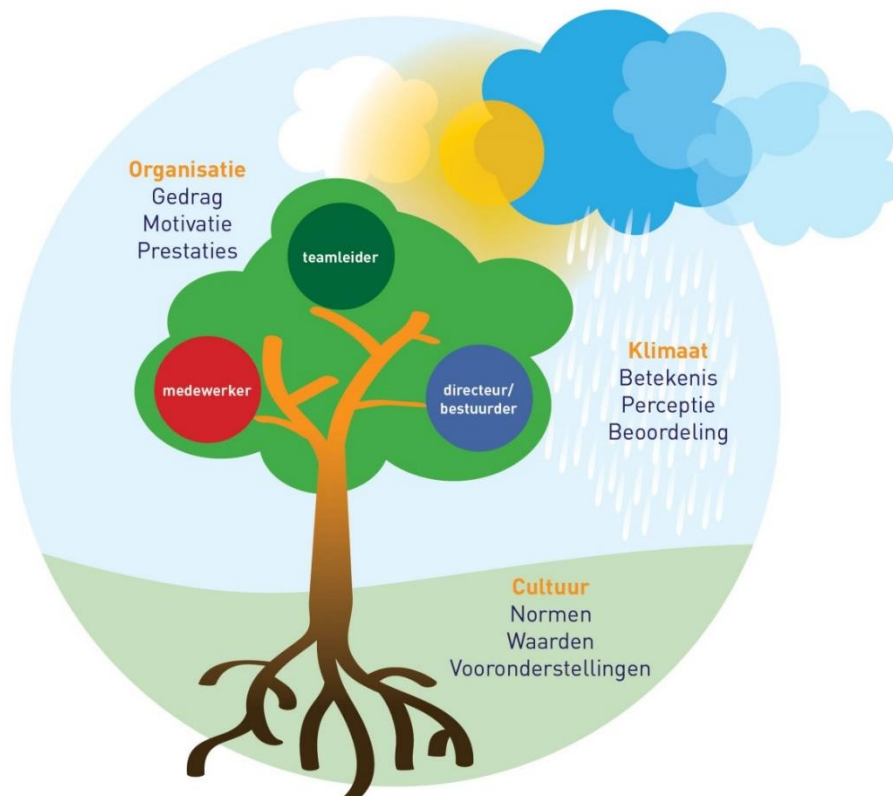
Aan de linkerzijde van het model zijn de factoren weergegeven die als stressor (energielek),f als buffer of als energiebron kunnen fungeren.

Werkdruk en de werk/privé balans zijn als voorbeelden van stressoren opgenomen. Dat zijn natuurlijk alleen maar stressoren als de balans doorslaat. In het geval van werkdruk, onder- of overbelasting en verstoring van de privésituatie door het werk of vice versa, verminderde inzetbaarheid als gevolg van een belastende privésituatie.

Voor beide modellen geldt dat ze dynamisch zijn. De onderscheiden factoren in de modellen zijn in meerdere of mindere mate veranderbaar, ze beïnvloeden elkaar en worden bepaald door de organisatiecultuur; de (ongeschreven) waarden en normen die medewerkers met elkaar delen.

De organisatiecultuur wordt zichtbaar in het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat is het beeld dat werknemers hebben over direct zichtbare of merkbare zaken in de organisatie zoals het beleid, procedures en werkprocessen en de manier waarop men met elkaar omgaat in termen van ondersteuning, het al of niet geven van feedback etc..

Figuur 3 Organizeatieklimaat



Uit onderzoek van IZZ in de zorgsector blijkt dat organisatieklimaat een belangrijke beïnvloedbare factor is die kan helpen om de arbeidsbelasting van medewerkers te verbeteren.

Het organisatieklimaat is gemakkelijker te beïnvloeden dan de organisatiecultuur. Het organisatieklimaat is dan ook de ingang van Teamwerk-VO, een dialoogaanpak om de eerder beschreven factoren die werkdruk/energielekken en werkplezier/energiebronnen beïnvloeden, te verbeteren.

Een gezond organisatieklimaat

In een gezond organisatieklimaat is er geen *uitputtingsproces*, is de werkdruk niet ziekmakend maar werkt juist stimulerend en is er een *motivationale proces* gaande, dat bijdraagt aan voldoening, werkplezier of zelfs bevoegenheid en prestaties.

De verschillende 'lagen' in de organisatie hebben een rol en nemen verantwoordelijkheid om vijf aspecten van een gezond organisatieklimaat dichterbij te brengen en in stand te houden:

- 1) juiste prioriteit stellen,
- 2) betrokkenheid,
- 3) gezonde groepsnormen en –gedrag,

- 4) adequate communicatie en
- 5) participatiemogelijkheden.

Alleen als deze aspecten gelijktijdig worden opgepakt, kan een gezond organisatieklimaat en het *motivationale proces* worden bereikt en behouden.

Ad 1. Prioriteit voor gezonde werkdruk bij de schoolleider (en bestuurder).

De schoolleider stuurt op gezonde werkdruk en werkplezier waardoor gezonde werkdruk en werkplezier ook voor de teamleiders en medewerkers belangrijk wordt.

Ad 2. Betrokkenheid van de teamleider bij gezonde werkdruk en werkplezier.

De teamleider is betrokken bij en stuurt op het welzijn van de medewerkers.

Ad 3. Groepsnormen en –gedrag omtrent gezonde werkdruk en werkplezier binnen het team.

Het team is zich bewust van de invloed van de normen en waarden op werkdruk en werkplezier, het team bewaakt mede die normen en waarden en komt gemaakte afspraken na.

Ad 4. Communicatie over gezonde werkdruk en werkplezier.

Een heldere, open communicatie, dat wil zeggen zenden én ontvangen door alle betrokkenen, helpt om het klimaat te verbeteren.

Ad 5. Participatiemogelijkheden bij het wegnemen van oorzaken voor werkdruk en de verbetering van gezond werken en werkplezier.

Medewerkers hebben de ruimte en eigen verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren, bijvoorbeeld door alternatieven en oplossingen in te brengen en te werken aan gezond gedrag.

Door te peilen hoe medewerkers kijken naar taakeisen, werkstressoren, regelmogelijkheden, ondersteuning en andere energiebronnen in het werk en hoe zij die ervaren en door met elkaar daarover in dialoog te gaan, kunnen nieuwe (handelings)perspectieven ontstaan en daarmee nieuwe oplossingen.

Teamwerk-VO in het kort

Teamwerk-VO is een procesaanpak waarmee een team leert om een oplossingsgerichte dialoog te voeren. De dialoog is gericht op het bevorderen van energiebronnen en het wegnemen van energievreters en belemmeringen in het werk. Soms zijn teamoverstijgende oplossingen nodig, dan is ook de directeur/bestuurder aan zet. Daarom heeft de directeur/bestuurder in Teamwerk-VO een rol, niet alleen als ambassadeur maar ook als facilitator en beslisser. Door als team te leren oplossingsgericht samen te werken, kan de werkdruk verminderen en het werkplezier toenemen en daarmee zal de bereidheid toenemen om energie te blijven steken in het voeren van een oplossingsgerichte dialoog.

Oplossingsgerichte dialogen

De oplossingsgerichte dialoogsessies vormen de kern van Teamwerk-VO. Het uitvoeren ervan vraagt voorbereiding. Er moeten een of meer inhoudelijke thema's 'in dialoog worden gebracht' en van teamleiders kan niet zonder meer worden verwacht dat zij zonder training en coaching de dialoog goed kunnen begeleiden (zie volgende paragraaf).

Thema's vaststellen

Onder begeleiding van de teamleider inventariseert het team de belangrijkste energiebronnen en energievreters / energielekken of belemmeringen die de teamleden hinderen in hun werk. Deze inventarisatie levert de inhoud voor de teamdialogen.

Teamdialoog

De teamleider begeleidt de teamdialoog waarin teamleden het met elkaar hebben over een werk(druk) thema. De teamleden delen hun ideeën rond dit thema over hoe zij energiebronnen willen of kunnen vergroten en/of zij energievreters en belemmeringen zelf of met hulp van de schoolleiding zouden kunnen aanpakken. De uit te proberen verbetermaatregelen mogen niet helemaal buiten de cirkel van invloed van de deelnemers liggen. Deelnemers moeten als het ware ook zelf onderdeel van de oplossing zijn².

Met de directeur/bestuurder³ in dialoog

De directeur/bestuurder heeft een eigen rol in Teamwerk-VO. Hij/zij schuift aan bij het team en gaat in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog. Dit gesprek heeft meerdere doelen; de directeur/bestuurder informeert zichzelf over voortgang, ziet, erkent en waardeert het team en de teamleider en neemt, indien nodig, direct besluiten.

² Ook wordt bij voorkeur de arbeidshygiënische strategie of bronaanpak gevolgd; eerst proberen oorzaken weg te nemen, vervolgens collectieve maatregelen treffen, bijvoorbeeld anders organiseren, wijzigen werkwijze of procedure e.d.. Pas in laatste instantie op de persoon gerichte maatregelen voorstellen (cursus stresshantering, -time management of assertiviteitstraining etc.).

³ Voor zogenaamde éénpitters is de schoolleider meestal de directeur/bestuurder. Maakt de school deel uit van een groter bestuur met meerdere scholen, dan heeft de rector of (vestigings)directeur in Teamwerk-VO de rol van directeur/bestuurder. Ook is het mogelijk dat de bestuurder die rol op zich neemt zodat de rector/directeur met het managementteam als team kan deelnemen. In die gevallen heeft de rector/directeur de rol van teamleider.

De teamdialoog en het gesprek met de directeur/bestuurder worden driemaal uitgevoerd. Het team bepaalt per keer de agenda. Dat kunnen thema's uit de inventarisatie zijn maar ook belangrijke actuele en voor het leerproces relevante gebeurtenissen in school, in het team etc. Daar kan op dat moment de meeste energie op zitten en dat kan voor het voeren van de dialoog zeer waardevol blijken.

Teamcoachingstrainingen voor teamleiders

Een wezenlijk onderdeel van Teamwerk-VO is het voorbereiden en trainen van de teamleiders op het coachen van hun team. De teamleiders worden in drie teamcoachingsessies getraind om de teamdialogen en de gesprekken met de schoolleiding te begeleiden. De belangrijkste voorwaarde om een echte dialoog te voeren is veiligheid en vertrouwen. Alleen dan is er ruimte voor het bedenken van creatieve en onconventionele maatregelen en oplossingen.

Over het algemeen vinden teamleden het na drie rondes gemakkelijker om met elkaar de dialoog over allerlei aspecten van het werken te voeren. Dan zit het voeren van de dialoog meer in het 'systeem' en is het al meer een onderdeel van 'onze manieren' de reguliere 'bedrijfsvoering'.

Tip: Voor teamleiders is er een aparte handleiding beschikbaar

Teamwerk-VO stapsgewijs

Voor een soepele uitvoering van Teamwerk-VO is een goede voorbereiding nodig. Na afronding van Teamwerk-VO is het belangrijk om het geleerde vast te houden en 'er beter in te worden'. Van belang is dat het kunnen voeren van de dialoog vanzelfsprekend wordt. Teamwerk-VO bestaat daarom uit vier stappen: besluitvorming, voorbereiding, uitvoering en borging. Hieronder zijn de stappen kort toegelicht. De volgende hoofdstukken beschrijven de stappen in meer detail.

Stap 1

De eerste stap is de beslissing van de schoolleiding om, met draagvlak onder het managementteam, te starten met Teamwerk-VO. Daarmee committeert zij zich aan de aanpak en ondersteunt ze de uitvoering in woord én daad. De directeur/bestuurder wordt hét gezicht van de nieuwe aanpak.

Stap 2

Samen met de schoolleiding bereidt de projectleider de aanpak voor. Ze nemen de teamleiders en pmr mee in doel en uitvoering van het project, inclusief de teamleiders van wie het team niet zal deelnemen. Als alle voorbereidingen zijn getroffen, informeren ze de teamleiders en vervolgens de docenten van de deelnemende teams tijdens een kick-off bijeenkomst.

Stap 3

Stap drie is de daadwerkelijke uitvoering. De teamleiders volgen (voorafgaand aan de dialoogsessie) een teamcoachingstraining om het teamproces goed te kunnen begeleiden. Daarna gaan de teamleden onder (bege)leiding van hun teamleider de dialoog aan: open, eerlijk en respectvol. Van welke energievreters hebben we last en hoe kunnen we deze samen oplossen?

Bij de volgende dialoogsessie is de directeur/bestuurder aanwezig om te horen wat er speelt en te zien waar hij of zij een praktische bijdrage kan leveren. Deze drie activiteiten worden drie keer herhaald.

Stap 4

Na de laatste dialoogsessie en teamcoachingstraining sluiten deelnemers het project af met een evaluatie. Wat is geleerd? Wat heeft het nog meer opgeleverd? Zijn er al effecten zichtbaar? Welke? Wat gaan we toevoegen aan onze manier van (samen) werken?

De handleiding licht elke stap verder toe met tips en hulpmiddelen.

Wie doet wat?

Verschillende personen hebben bij Teamwerk-VO een rol. Deelnemers zijn docenten, teamleider en directeur/bestuurder. De directeur/bestuurder heeft echter net als de projectleider ook een ondersteunende rol bij de uitvoering van Teamwerk-VO. De verschillende rollen zijn:

Onderwijzend personeel

Dit zijn de docenten die direct met leerlingen werken, zij belichamen het primaire proces. De aanpak wordt bij voorkeur bij een aantal teams tegelijk gestart om zo van elkaar te leren. Daarna kan de werkwijze overgenomen worden door andere teams in de school. De docenten zijn de belangrijkste uitvoerders in de aanpak; zij weten waar de energievreters en energiebronnen in het werk zitten en komen met mogelijke maatregelen.

Teamleiders

Dit zijn de direct leidinggevenden, of collega's met een coördinerende taak die dicht bij het onderwijzend personeel staan. In verschillende scholen kunnen deze medewerkers verschillende namen hebben, bijvoorbeeld teamleider, coördinator, taakverantwoordelijke of leidinggevende. In het kader van Teamwerk-VO bereiden de teamleiders de uitvoering in het eigen team voor, zorgen dat de dialoog in het team op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. De teamleider bewaakt het proces, de uitvoering van de dialoog en zorgt dat iedereen aan bod komt en de aanpak tot het gewenste resultaat leidt. De teamleider heeft in deze fase dus geen inhoudelijk rol, maar faciliteert en bewaakt het proces.

Directeur/bestuurder

Voor zogenaamde éénpitters is de schoolleider meestal de directeur/bestuurder. Maakt de school deel uit van een groter bestuur met meerdere scholen, dan heeft de rector of (vestigings)directeur in Teamwerk-VO de rol van directeur/bestuurder. Ook is het mogelijk dat de bestuurder die rol op zich neemt zodat de rector/directeur met het managementteam als team kan deelnemen. In die gevallen heeft de rector/directeur de rol van teamleider.

Belangrijk is dat degene die de rol van directeur/bestuurder heeft, het 'gezicht' van Teamwerk-VO is, de aanpak in woord en daad uitdraagt en dat deze persoon steun en volledig mandaat heeft om besluiten te nemen.

De belangrijkste rol van de directeur/bestuurder is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun te bieden aan alle uitvoerders en betrokkene bij Teamwerk-VO en heeft daartoe doorzettingsmacht.

De directeur/bestuurder heeft een voorbeeldfunctie; hij/zij is actief en blijvend betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat verbetermaatregelen uitgevoerd en geëvalueerd kunnen worden.

Projectleider

De projectleider is de spin in het web bij de planning en uitvoering van Teamwerk-VO op school. De projectleider is intern en extern het aanspreekpunt. Hij/zij houdt het tempo en de energie in het project, houdt alles (zie voorbeelden onder het kopje projectgroep) nauwgezet in de gaten, houdt betrokkenen aangesloten, grijpt in en stuurt bij waar nodig. Om deze trekkersrol goed te vervullen, is het belangrijk dat de projectleider in alle lagen van de organisatie voldoende gezag heeft om mensen aan te spreken op hun rol.

Projectgroep

Het kan zijn dat aan Teamwerk-VO slechts één team van een school deelneemt als een soort pilot, maar het is ook voorstelbaar dat alle teamleiders met hun team meedoen. De laatste variant zal meer tijd en aandacht vergen van de projectleider dan een beperkte pilot. Speciaal voor de gelegenheid kan een projectgroep Teamwerk-VO worden samengesteld. Deze kan bestaan uit een projectleider, een HR-medewerker, een pmr-lid, een communicatiemedewerker, een secretariële ondersteuner, een teamleider en twee docenten. Misschien is het mogelijk of wenselijk dat een bestaande project- of werkgroep Teamwerk-VO ondersteunt. Deze groep organiseert en bewaakt samen met de projectleider de voorbereiding, zoals de kick-off-bijeenkomst en uitvoering, planning en voortgang. Daarnaast verzamelen ze de ervaringen van de teamleiders en de schoolleider, communiceren ze hierover in de school en stellen ze in overleg met de schoolleider de uitvoering van Teamwerk-VO waar nodig bij. De projectgroep zorgt ervoor dat de aanpak eenduidig wordt doorgevoerd, dat die onder de aandacht blijft en dat de voortgang bewaakt wordt.

Teamwerk-VO is effectief mede vanwege een consequente uitvoering van de dialoogsessies. De planning daarvan moet kloppen zodat afspraken nagekomen worden en er dus niet geschoven wordt. Afspraak is afspraak! Daar moeten alle deelnemers op kunnen vertrouwen.

Om die uitvoering vlekkeloos te laten verlopen is een goede planning van alle projectactiviteiten nodig. De volgende hoofdstukken beschrijven wat in de besluitvormingsfase gebeurt, wat in de voorbereidingsfase geregeld moet worden, waarop gelet moet worden in de uitvoeringsfase en ten slotte hoe de borgingsfase er uit kan zien.

Stap 1: besluitvorming

De directeur/bestuurder en het managementteam onderkennen het belang van een gezonde werkomgeving en werkplezier voor de onderwijskwaliteit op uw school. Na kennis genomen te hebben van de aanpak Teamwerk-VO is besloten dat de oplossingsgerichte teamdialoog over werkdruk en werkplezier past bij de ontwikkeling van de school. Wellicht zijn ook HR, de PMR en de teamleiders betrokken in het besluitvormingsproces om het draagvlak te peilen.

Het besluit om deel te nemen betekent commitment van de directeur/bestuurder in woord en daad. Daarmee is de directeur/bestuurder bereid tijd en energie in de aanpak te steken en wordt het Teamwerk-VO prioriteit in de school. Hij/zij wordt 'het gezicht' van de nieuwe aanpak in de school, informeert de teamleiders en zal deelnemen aan de dialoogsessies in de teams.

Stap 2: voorbereiding

De voorbereiding is bedoeld om draagvlak te creëren en de uitvoering van Teamwerk-VO te plannen. Reken met een doorlooptijd van minimaal twee maanden vanaf het moment dat een geschikte interne projectleider gevonden is. De projectleider moet beschikbare relevante informatie (laten) verzamelen, de communicatie voorbereiden, de startbijeenkomst organiseren etc.

In bijlage 1 is een checklist opgenomen die helpt bij een zorgvuldige organisatie en planning. Andere handige hulp- en communicatiemiddelen zijn beschikbaar op www.teamwerk-vo.nl.

Dit hoofdstuk beschrijft alle voorbereidende acties.

2a. Projectleiding

De projectleider bereidt Teamwerk-VO voor en verzorgt de praktische ondersteuning van alle stappen in de uitvoering van Teamwerk-VO. De directeur/bestuurder overlegt met de projectleider of het zinvol en of nodig is om een projectgroep samen te stellen. Elke school maakt een eigen afweging met eigen criteria.

Vaak spelen overwegingen met betrekking tot tijdsbeslag en beschikbaarheid van de projectleider een rol, de mate waarin de projectleider op collega's of andere ondersteuners kan terugvallen voor hand- en spandiensten en relevante informatie of de behoefte aan betrokkenheid en draagvlak onder verschillende geledingen in school.

Neem deze handleiding door om in te schatten of de ondersteuning van een projectgroep nodig is en vraag de pmr om mee te denken over deze afweging.

Als besloten wordt om een projectgroep samen te stellen dan bestaat die idealiter uit een HR-adviseur, een leidinggevende, twee (beoogd) teamleiders, twee of drie docenten, een pmr-lid en een communicatiemedewerker. Zo blijven de lijntjes naar de verschillende gremia in school kort en kan er desgewenst snel geschakeld worden. Laat de agenda bepalen wie bij welk overleg vereist is en blijf alle anderen over de voortgang / besluiten informeren.

Vraag in ieder geval teamleiders en medewerkers die binnen de organisatie invloed hebben en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn goede ondersteuners nodig in het team; zij kunnen praktische zaken regelen zoals reserveren van ruimtes, afspraken inplannen enz. Kies verder iemand die passie heeft voor het onderwerp en veel energie kan inbrengen.

Tip

Zijn er in de organisatie mogelijke tegenstanders van de aanpak? Overweeg dan deze ook uit te nodigen voor de projectgroep. Hun deelname kan het draagvlak vergroten.

In plaats van een projectgroep samen te stellen, kan de projectleider aansluiten bij een bestaande werkgroep of commissie die zich bezig houdt met vergelijkbare onderwerpen. Denk aan een commissie taakbeleid of een MTO begeleidingsgroep.

Als een projectgroep gevormd is:

- spreek af wat de opdracht is van de projectgroep;
- spreek af aan wie de projectgroep rapporteert;
- spreek af wie welke rol heeft en wie welke bijdragen levert;
- maak een grove activiteitenplanning voor het project, vooruitlopend op het draaiboek;
- organiseer een informatiebijeenkomst voor alle teamleiders om hen bij te praten over Teamwerk-VO.

De projectleider zet de afspraken zeer beknopt op papier en verspreid deze onder de projectgroep. Feitelijk kan dat in drie alinea's aangevuld met een planning. Doel is om een gedeelde en duidelijke startnotitie voor Teamwerk-VO te hebben waar iedereen zich aan kan houden.

2b. Inventarisatie van thema's

Het is vrijwel ondenkbaar dat in school niet eerder aandacht aan het thema werkdruk is besteed. In de cao's zijn bij herhaling afspraken opgenomen met als doel de werkdruk terug te dringen. Veel scholen hebben een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) laten uitvoeren. Bovendien moet elke directeur/bestuurder op grond van de Arbowet beleid voeren gericht op het terugdringen en voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Daaronder wordt ook begrepen werkdruk die stress kan veroorzaken. Werkgevers zijn ook verplicht alle risico's voor de veiligheid en gezondheid te inventariseren waaronder PSA, en daar een plan van aanpak op te formuleren (RI&E + PvA).

Deelnemers aan de teamdialoog moeten weten wat de school in het (recente) verleden heeft uitgeprobeerd, wat ervan geleerd is zodat daarop zo mogelijk voortgeborduurd kan worden.

Het is dus belangrijk om wat bekend is over werkdruk op school te verzamelen en beschikbaar te stellen.

Dat is iets waarvoor de projectleider kan zorgen. De projectleider kan HR vragen om een overzicht van maatregelen en activiteiten, maar ook van beleid, protocollen, instrumenten, MTO-onderzoekresultaten, verzuimcijfers etc. Deze informatie kan de teamleiders helpen mogelijke thema's voor de teamdialoog in te brengen.

2c. Erkenning noodzaak

In de voorbereiding draait het ook om het creëren van draagvlak bij de sleutelfiguren (pmr, HR en Arbo-coördinator/preventiemedewerker). De projectleider zorgt dat de directeur/bestuurder wordt geïnformeerd over de prioriteitenlijst op het gebied van werkdruk en over de mogelijkheden van de aanpak.

De directeur/bestuurder zet de aanpak op de agenda van het reguliere managementoverleg. Tijdens dit overleg informeert de hij/zij het lijnmanagement over de aanpak. Doelstellingen, normen en gedrag met betrekking tot gezond werken en de aanpak worden gezamenlijk vastgesteld en later getoetst in de kick-off bijeenkomst. Verder worden afspraken gemaakt over te investeren tijd, kosten en mogelijke obstakels.

2d. Selecteren teams / samenstellen van 'dialooggroepen'

Tot nu toe is steeds over 'team' gesproken zonder het begrip toe te lichten. In de context van Teamwerk-VO wordt met 'team' een groep docenten bedoeld die eenzelfde opdracht hebben of doel nastreven. Volgens deze definitie kan zowel een onderbouw team vmbo-t worden bedoeld alsook de sectie klassieke talen of de sectie wiskunde, maar ook entiteiten als de projectgroep gepersonaliseerd onderwijs of de commissie Taakbeleid kunnen worden opgevat als teams.

De teamgrootte moet een dialoog mogelijk maken. Bijvoorbeeld een onderbouwafdeling van 30 personen is te groot, daarmee is geen oplossingsgerichte dialoog te voeren omdat niet iedereen aan bod kan komen. Zo'n grote afdeling kan voor deelname aan Teamwerk-VO opgesplitst worden. Idealiter neemt een (sub)groep van 8 tot 12 personen deel aan Teamwerk-VO. Een afdeling is op veel manieren op te delen, maar laat het in ieder geval niet aan toeval over. Bepaal eerst of het de bedoeling is dat alle collega's uit de afdeling deel gaan nemen aan de dialoogsessies. Niet deelnemen betekent namelijk ook een ontwikkeling missen. Is er op termijn een herkansing voorzien?

Denk goed na waarom wie bij wie in een groep wordt gezet. Maak die criteria expliciet en zorg dat ze toegelicht kunnen worden. Die criteria kunnen afhangen van het onderwerp of thema dat in de oplossingsgerichte dialoog gebracht zal worden. Zeker als die thema's mede samenhangen met het teamfunctioneren.

Als de aan te pakken energielekken meer te maken hebben met de organisatie van het werk, bijvoorbeeld het aantal proefwerkweken of echt werk maken van het beter organiseren van de wervingsactiviteit, dan is de lading anders.

Idealiter doen er meerdere teams per organisatie mee aan de aanpak. Zowel voor het interne leervermogen als voor de teamcoachingstrainingen is het belangrijk dat er voldoende teamleiders deelnemen zodat zij onderling van elkaar kunnen leren.

2e. Planning en checklist

Een van de succesfactoren voor het slagen van Teamwerk-VO is dat de uitvoering - stap 3 – tot in de puntjes vooraf is gepland. Met een draaiboek (zie bijlage 1 voor een checklist) weet iedereen die deelneemt wanneer iets van hem/haar verwacht wordt en wordt de aanpak als het ware al een keer doorleefd. Ook collega's die niet meedoen met Teamwerk-VO kunnen dan weten wat er op school wanneer speelt. De projectleider is verantwoordelijk voor het draaiboek. Bij het samenstellen van het draaiboek kan hulp van de projectgroep of van de ondersteuners nodig blijken. Op de website www.teamwerk-vo.nl is praktisch ondersteunend materiaal beschikbaar dat direct bruikbaar is of met kleine aanpassingen geschikt te maken is voor de eigen school.

2f. Kick-offbijeenkomst

De projectleider/de projectgroep belegt een kick-offbijeenkomst met alle betrokkenen (directeur/bestuurder, teamleiders, deelnemende teamleden, pmr). Deze kick-off is de officiële start van de aanpak. Tijdens de kick-off wordt de aanpak toegelicht, de uitgangspunten uitgelegd en de rollen toegelicht.

NB. Plan de kick-offbijeenkomst (kort) nadat de teamleiders aan de eerste teamcoachingstraining hebben deelgenomen. Zij hebben dan al een beeld van wat de teamcoaching inhoudt. Zorg er als projectleider voor dat teamleiders voorbereid zijn op de kick-offbijeenkomst. Zij moeten desgewenst vragen van hun team over Teamwerk-VO kunnen beantwoorden.

Iedereen wordt uitgenodigd om na te denken over zijn of haar eigen visie op (ervaren) werkdruk. Vragen als 'Wat is onze norm als het gaat om werkdruk?', 'Hoe gaan we de continue dialoog voeren over thema's als arbeidsbelasting?', 'Wanneer is een dialoog een goede dialoog?' komen aan de orde.

De directeur/bestuurder is het gezicht van de nieuwe methodiek. Hij of zij opent de bijeenkomst. Bij deze stap zorgen directeur/bestuurder, projectteam en ondersteuners ervoor dat de randvoorwaarden voor de aanpak die moet leiden tot een continue dialoog over werkdruk worden ingevuld. Iedereen stemt in met de aanpak en weet wat er gaat gebeuren.

2g. Resultaten van de voorbereiding

Het resultaat van de voorbereiding is dat het managementteam overtuigd is van het belang van de oplossingsgerichte dialoog over werkdruk en werkplezier en de daaruit voortvloeiende handelingsperspectieven. Ze spreken hun commitment hiervoor uit en investeren tijd en energie in de aanpak. De directeur/bestuurder is het gezicht van Teamwerk-VO. En verder is:

- er een globaal overzicht van welke thema's aan bod kunnen komen;
- een projectleider aangewezen en eventueel een projectteam geïnstalleerd;
- minimaal één team bereid om mee te doen en te werken aan het verminderen van werkdruk en het vergroten van werkplezier binnen de teams;
- de groep deelnemende medewerkers overtuigd van de kansen die de oplossingsgerichte dialoog hen kan bieden en willen zij ermee aan de slag en
- ligt de planning van alle activiteiten van Teamwerk-VO vast, en daarmee ook de totale doorlooptijd.

Kortom, iedereen is gereed om te starten met de uitvoering.

Stap 3: uitvoering

De uitvoeringsactiviteiten van Teamwerk-VO gaan in stap 3 echt van start met de eerste teamdialoogsessie. De teamleiders hebben er dan al de eerste teamcoachingstraining op zitten. Na elke teamdialoog volgt een dialoogsessie waaraan de directeur/bestuurder deelneemt. Vervolgens herhaalt het patroon ‘teamcoachingstraining voor de teamleider – teamdialoog – dialoogsessie met de directeur/bestuurder’ zich nog tweemaal. Door dezelfde stappen in totaal drie keer te doorlopen, is een begin gemaakt met het inslijten van de werkwijze in het gewone werk.

Tip

De checklist voor stap 3 vindt u in bijlage 2.

3a. Teamcoachingstraining

Het voorbereiden van teamleiders op het voeren van een effectieve teamdialoog is cruciaal. In drie teamcoachingssessies krijgen de teamleiders van een externe trainer tools en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden en competenties te vergroten om de dialoog op gang te brengen en in goede banen te houden. Hiermee kunnen zij medewerkers in hun kracht zetten en hun zelfstandigheid op dit gebied vergroten. Uitgangspunt van de teamcoachingstraining zijn de vijf dimensies van organisatieklimaat zoals in hoofdstuk 1 besproken.

Tip

Meer informatie over de teamcoachingstraining vindt u in bijlage 3.

De teamcoachingstraining heeft de volgende meerwaarde:

- Teamleiders krijgen tools in handen om de kwaliteit van de interactie tussen medewerkers te vergroten;
- Teamleiders voeren gesprekken met medewerkers vanuit een gezamenlijke visie;
- Teamleiders leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en participeren in het verder verbeteren van gezond werken.

Tip

Laat een interne coach meedoen met de coachingstraining om ervoor te zorgen dat borging daarna eenvoudiger wordt.

3b. Themabepaling

Tijdens de kick-offbijeenkomst is stilgestaan bij werkdruk op school of daaraan gerelateerde onderwerpen. Misschien is duidelijk hoe verschillend collega's naar werkdruk kijken, wat zij er allemaal onder verstaan en ook belangrijk, wat hoort volgens hen niet bij werkdruk. Vanuit de organisatie is informatie gegeven over wat bekend is aan oorzaken en welke maatregelen getroffen zijn.

Wat tijdens de kick-offbijeenkomst aangereikt is, kan gebruikt worden om de thema's voor de dialoogsessies te bepalen. Ook de modellen in hoofdstuk 1 kunnen helpen bij het bepalen van thema's. De teamleider

bepaalt (al dan niet in overleg) welk thema, onderwerp of probleem voor de probleemoplossende dialoogsessies geagendeerd wordt.

Tip

'Quick wins' met 'laag hangend fruit' kunnen bij de bepaling van de thema's natuurlijk een rol spelen, maar niet ten koste van de aandacht voor de weerbarstige thema's of onderwerpen. Laat de doorlooptijd van Teamwerk-VO niet bepalend zijn in de keuze voor het thema.

3c. Teamdialoog

De teamleider zet de aanpak op de agenda bij de teams. Hier vindt de feitelijke teamdialoog plaats. Hierin gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over werkdruk en werkplezier. De teamleider nodigt medewerkers uit om hun eigen ideeën over werkdruk en werkplezier te delen. Problemen worden zoveel mogelijk direct opgelost (de 'quick wins') en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden zoals facilitaire dienst, arbo-commissie enz. Het denken in oplossingsniveaus is het uitgangspunt bij de teamdialoog. Daarbij wordt uitgegaan van het vakmanschap van de medewerkers.

3d. Met de directeur/bestuurder in gesprek

De directeur/bestuurder gaat in gesprek met de teams. Dat is aangekondigd en gepland. Tijdens deze sessies gaat de directeur/bestuurder in gesprek met de medewerkers. Hij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. Na dit gesprek koppelt de directeur/bestuurder wat hij gehoord en gezien heeft terug aan het managementteam en, indien aanwezig, aan de projectgroep. Waar nodig en mogelijk neemt de directeur/bestuurder direct besluiten om gewenste maatregelen door te voeren.

3e. Resultaat van de uitvoering

In de organisatie is bekend hoe werkdruk en werkplezier worden ervaren door de medewerkers en wat de dilemma's zijn. De dialoog is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. De medewerkers nemen medeverantwoordelijkheid voor het verminderen van werkdruk en bevorderen van werkplezier. Ook is de dialoog tussen directeur/bestuurder en docent tot stand gekomen. De directeur/bestuurder weet wat er nu leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen. De medewerkers voelen zich gesteund door de directeur/bestuurder. Het *uitputtingsproces* wordt zoveel als mogelijk voorkomen en het *motivationale proces* zoveel als mogelijk gefaciliteerd.

Stap 4: borging

In de laatste stap draait het om het inbedden en verankeren van de dialoog in de dagelijkse werkpaktijk. Praten over werkdruk en werkplezier moet van een tijdelijk project worden omgevormd tot een normaal onderdeel van het werk.

4a. Teamcoachingstraining vervolg

De teamleider blijft er alert op dat de vaardigheden die tijdens de teamcoachingstraining zijn geleerd, actueel worden gehouden en overgedragen aan andere teamleiders of taakverantwoordelijkheden. Is er een vervolgssessie nodig?

4b. Themabepaling vervolg

De teamleider agendeert regelmatig het organisatieklimaat. Is dat nog gezond? Is de werkdruk afgenomen en het werkplezier toegenomen? Voelen medewerkers zich minder gestrest? Successen worden gevierd en misschien wel beloond met bijvoorbeeld een team incentive.

4c. Teamdialoog vervolg

In teambijeenkomsten komt de teamleider iedere keer terug op de dialoog en het thema 'gezond werken'. Wordt de dialoog goed gevoerd? Hoe houden we de dialoog op gang? Hoe geven we die meer kwaliteit en inhoud? Hoe doen andere teams/organisaties dat?

4d. Met de schoolleider in gesprek

De directeur/bestuurder gaat periodiek door met 'aanschuiven bij teams', het is een regulier onderdeel van het werk geworden.

4e. Resultaat van de borging

Eindresultaat van deze fase is dat de dialoog een normaal onderdeel van het werk is geworden, dilemma's worden besproken en successen worden gevierd. Er wordt geregeld geëvalueerd. De aanpak 'Teamwerk-VO' is verweven in de dagelijkse praktijk.

Succesfactoren en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden de succesfactoren en randvoorwaarden besproken.

Succesfactor	Voorwaarde
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiders die op proces (bij)sturen in plaats van op inhoud. • De directeur/bestuurder is ambassadeur van de aanpak. • Medewerkers zijn oplossingsgericht en tot dialoog / gesprekken bereid. • Er is enthousiasme en creativiteit. • Teams van elkaar laten leren.
Projectmanagementstructuur	<ul style="list-style-type: none"> • Een gedreven projectleider. • Inpassen in bestaande, al lopende projecten over duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en/of gezond werken. • Een goede planning/goed draaiboek. • Een gemeenschappelijke start in de vorm van een kick-off. • Goede interne communicatie voor en tijdens het project.
Planning en duur interventie programma	<ul style="list-style-type: none"> • De aanpak heeft een doorlooptijd van tussen de zes en acht maanden (drie keer een volledige dialoogronde). De doorlooptijd is ook afhankelijk van de frequentie van de teamoverleggen. De andere activiteiten worden hieromheen gepland. • De aanpak duurt ongeveer 1 – 2 uur per ronde / per team.
Inhoud en vorm van het programma	<ul style="list-style-type: none"> • De aanpak is door iedereen vrij te gebruiken. Voor het succesvol uitvoeren is teamcoaching van de teamleiders cruciaal. De teamdialoog wordt effectiever naarmate medewerkers deze dialoog goed voorbereiden. Arbobeleid, RI&E, ziekteverzuimcijfers en MTO's en dergelijke kunnen inzicht bieden in de werk(druk)beleving van medewerkers op school. • De aanpak is gericht op het verbeteren van de arbeidsbelasting. Het programma is laagdrempelig met een oplossingsgerichte insteek. Er zijn geen veranderingen in de organisatiestructuur noodzakelijk • De aanpak vindt plaats binnen de schoolorganisatie op team- of afdelingsniveau. Het gaat niet om een interventie op individueel niveau.
Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Idealiter doen er meerdere teams per school mee. Voor de teamcoachingssessies is het belangrijk dat er meerdere

	<p>teamleiders deelnemen zodat zij intern van elkaar kunnen leren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De medewerkers in het team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden; dit om het intern lerend vermogen te vergroten.
<p>Randvoorwaarden betrokkenen van de organisatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De school stelt een intern projectleider en tijd beschikbaar. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie één contactpersoon is die voldoende zeggenschap heeft, de tijd en de middelen heeft om de aanpak tot een succesvol einde te brengen. • Er is géén sprake van een voorziene reorganisatie, disfunctionerende teamleider of andere situatie die het leren van het team negatief beïnvloedt. • Voor de uitvoering van het programma hebben de deelnemende teams tijd beschikbaar.

Bijlage 1 Checklist voorbereiding

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereiding goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol

Checklist start	Wie	Datum	Ja	Nee
Is er een gedreven projectleider beschikbaar die de stappen met structuur en passie wil uitzetten en volgen?				
Heeft de projectleider het volledige commitment van de directeur/bestuurder?				
Is het project voldoende verbonden met andere projecten die binnen de organisatie spelen?				
Zijn alle rollen vertegenwoordigd in de projectgroep?				
Zijn alle randvoorwaarden (tijd, geld en middelen) geregeld?				

Checklist draagvlak creëren	Wie	Datum	Ja	Nee
Zijn de interne drijfveren en doelstellingen voor het project bekend (bijv. op het gebied van medewerkerstevredenheid)?				
Zijn de externe drijfveren en doelstellingen voor een gezond organisatieklimaat bekend (bijv. op het gebied van wet -en regelgeving en imago)?				
Worden deze doelstellingen al gehaald?				
Op welke wijze kan de aanpak hieraan bijdragen?				

Checklist communicatie Aanpak	Wie	Datum	Ja	Nee
Zijn de doelgroepen in kaart gebracht?				
Is de kernboodschap gedefinieerd?				
Zijn de aanwezige communicatiemiddelen binnen de organisatie bekend?				
Weten we de frequentie waarmee de communicatiemiddelen worden ingezet?				
Weten we of er nieuwe communicatiemiddelen ontwikkeld moeten worden?				
Is de beheerder van de communicatiemiddelen bekend?				
Is er uitgezocht of er een interne communicatietool is om de peiling uit te voeren binnen de teams?				
Weten we wie de tool beheert en hoe we er gebruik van kunnen maken?				

Checklist Draaiboek	Wie	Datum	Ja	Nee
Zijn de relevante gegevens per team verzameld: namen, e-mailadressen en data teambijeenkomsten van alle deelnemers en teamleiders?				
Is er een kalender waarop we de data weergeven van de teambijeenkomsten Teamwerk-VO?				
Zijn de teamcoachingssessies gepland?				
Is het gesprek met de directeur/bestuurder (ná de teamdialoog) gepland?				
Hebben we van toepassing zijnde activiteiten ook gedaan voor ronde 2 en 3?				

Checklist Kick-offbijeenkomst	Wie	Datum	Ja	Nee
Staan plaats en tijdstip van de bijeenkomst vast?				
Is de agenda van de bijeenkomst bepaald?				
Is er een presentatie voor de kick-off over Teamwerk-VO?				
Is de uitnodiging voor de bijeenkomst (met agenda en doel) klaar?				
Zijn alle collega's die relevant zijn voor de bijeenkomst (teamleiders, schoolleider, projectteamleden, ondersteuners, MR, leidinggevenden, medewerkers) uitgenodigd?				
Is er iemand verantwoordelijk gemaakt voor de notulen van de bijeenkomst?				
Is via interne communicatiekanalen de kick-off bijeenkomst bekend gemaakt?				

Bijlage 2 Checklist uitvoering

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorwaarden voor de uitvoering goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol.

Checklist Teamcoachingstraining	Wie	Datum	Ja	Nee
Zijn de teamleiders van de teams die meedoen positief over de aanpak?				
Zijn de teamleiders bereid om aan hun teamcoachingsvaardigheden te werken?				
Zijn de sessies met de externe coach gepland?				
De projectleider geeft voor de eerste sessie de handleiding voor teamcoaching aan de teamleiders.				
Bereiden de teamleiders zich voor op de eerste sessie en stellen ze hun leerdoelen op?				
Is in de zaal waar de teamcoachingsessies plaatsvinden aanwezig: beamer, laptop, flip-over, een kring van stoelen zonder tafel ertussen en ruimte om te bewegen?				
De externe coach en de projectleider nemen vooraf onderstaande onderwerpen door: Hoe is dit project geborgd in de organisatie? Hoe verhoudt het zich met andere ontwikkelingen in de organisatie?				
Er is een bereikbare interne contactpersoon voor praktische zaken gedurende de externe teamcoachingsessies?				

Checklist themabepaling	Wie	Datum	Ja	Nee
Is er duidelijkheid op welke manier inzichtelijk gemaakt wordt welke thema's voor het team relevant zijn (teampeiling)?				
Zijn er specifieke voorbereidingen nodig om thema's die voor het team relevant zijn op te halen?				
Indien van toepassing, zijn de teamleden uitgenodigd om kenbaar te maken welke thema's zij in een oplossingsgerichte dialoog willen inbrengen?				
Is er een keuze gemaakt in thema's voor de drie rondes?				

Checklist Teamdialoog	Wie	Datum	Ja	Nee
Is de bijeenkomst gepland in een goede ruimte met voldoende tijd om rustig te praten?				
Is de agenda vastgesteld door de teamleider?				
Is in deze agenda rekening gehouden met wat de teamleden het meest belangrijk, het meest ernstig vinden? Of wat ze juist goed vinden verlopen?				
Is de teamleider in staat het oplossingsgerichte vermogen van het team te vergroten en zorgt hij/zij dat iedereen evenveel aan bod komt en dat alle thema's besproken worden?				
Worden er notulen en een actielijst gemaakt van de teambijeenkomst? Dit dient als input voor het gesprek met de schoolleider.				

Checklist met de directeur/bestuurder in gesprek	Wie	Datum	Ja	Nee
Is dit gesprek op de afdeling/locatie van het team gepland?				
Zijn er minimaal drie medewerkers en de teamleider bij aanwezig?				
Is de directeur/bestuurder op de hoogte gesteld wat het doel van het gesprek is?				

Bijlage 3 Achtergrondinformatie teamcoachingstraining

De teamcoachingstraining

Tijdens de drie teamcoachingssessies van een (externe) teamcoach krijgen de teamleiders tools en methodieken aangereikt, waarmee ze hun eigen competenties om een dialoog met teams te voeren kunnen versterken. Door goed met elkaar te communiceren, verhoog je de kwaliteit van het gesprek en de veiligheid binnen de teams. Het team is in staat gezamenlijke afspraken te maken over veiligheid. De teamleider zet medewerkers in hun kracht en helpt hun zelfstandigheid op het gebied van werkdruk te vergroten.

Rol van de teamleider

De teamleider heeft de taak om het proces in het team te begeleiden. In de praktijk betekent dit dat de teamleider tijdens de drie dialoogrondes in het team geen actieve rol heeft in de inhoudelijke discussie. De nadruk ligt op de proceskant; een team leren hoe ze samen de dialoog voeren en afspraken kunnen maken. Dat resulteert in het efficiënter vinden van gezamenlijke oplossingen voor energievreters en werkdruk die voor het hele team gelden. Uitgangspunt zijn de vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat. Deze zijn:

1. Prioriteit voor werkdruk en werkplezier bij de directeur/bestuurder;
2. Betrokkenheid van teamleiders bij werkdruk en werkplezier;
3. Gezamenlijke afspraken over werkdruk en werkplezier binnen het team;
4. Communicatie over werkdruk en werkplezier door alle rollen binnen de organisatie;
5. Participatie van alle rollen binnen de organisatie in het zorgen voor een gezond organisatieklimaat.

De teamcoachingssessies voor teamleiders zijn direct gericht op het praktisch maken van het tweede aspect, en indirect op het vierde en vijfde aspect. De teamdialoog en het gesprek met de directeur/bestuurder zijn gericht op het verbeteren van het eerste en het derde aspect. De gezamenlijke inzet van de verschillende onderdelen verbeteren het organisatieklimaat van de schoolorganisatie.

Doel en werkwijze

De Teamcoachingstraining heeft tot doel:

- Teamleiders leren hoe ze een team kunnen coachen, zodat het zich ontwikkelt van een groep individuen naar een team dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor werkdruk en werkplezier. Voor een overzicht van de verschillende teamontwikkelingsfasen, zie het overzicht van Tuckman hieronder.
- Teamleiders leren hoe ze de kwaliteit van de werk(druk)belevingsdialoog op de werkvloer kunnen verhogen.
- Teamleiders leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en te komen tot gezamenlijke afspraken die bijdragen aan het verder verbeteren van het organisatieklimaat.

Overzicht teamontwikkelingsfasen (naar Tuckman)

Fase van teamontwikkeling	Kenmerken team	Gedrag teamleider	Te ontwikkelen samenwerkingscompetenties
M1 Forming	Los zand, bundeling individuen, extrinsieke motivatie, afhankelijkheid van de leidinggevende / coach.	Directe aansturing op inhoud en op individu, risico van 'postbode', oplossingsgericht.	<ul style="list-style-type: none"> - Luisteren - Communiceren - Resultaatgerichtheid
Taakvolwassenheid	Gericht op eigen taak		
M2 Storming	Subgroepjes, uitzoeken van 'zo zijn onze manieren', conflicten.	Aansturing op inhoud, druk doende met aansluitingen.	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback (relationele sensitiviteit) - Onderhandelen - Conflicthantering - Samenwerken
Taakvolwassenheid	Afstemming van taken gebeurt in subgroepjes.		
M3 Norming	Gesloten team met helderheid in normen: "wij zijn het leukste team"; afzetten tegen de rest. Feedback gebeurt, conflicten worden opgelost.	Druk doende met aansluiting bij andere teams / verbinding naar buiten; tijd voor individuen (loopbaan).	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseerbewustzijn - Verantwoordelijkheid voor het grotere geheel
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk voor het eigen systeem		
M4 Performing	Open team.	Leidersrol bij toerbeurt. Men coacht elkaar.	<ul style="list-style-type: none"> - Visionair zijn - Innoveren - Ondernemerschap
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk en zelfsturend.		

Bijlage 4 informatie voor medewerkers

Informatie voor medewerkers

Medewerkers die deelnemen aan Teamwerk-VO worden tijdens de kick-off geïnformeerd. Ondersteunend aan die kick-off (bij voorkeur niet in plaats van) is op de website www.teamwerk-vo.nl materiaal beschikbaar om medewerkers te informeren:

- de website zelf;
- de animatie over de stappen in Teamwerk-VO;
- een flyer voor de medewerkers over het doel en de activiteiten in Teamwerk-VO.

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, loopbaan, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O'ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners.

Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

www.voion.nl

Voion is een initiatief van de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

AOB

CNV
ONDERWIJS

FOV

FNV

VORAAD

VOION
Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs