



Handleiding Teamwerk-VO voor teamleiders

Pak werkdruk samen aan!

Handleiding Teamwerk-VO voor teamleiders

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
OVER TEAMWERK-VO IN HET KORT	6
Drie dialoogrondes	6
Teamcoachingstrainingen voor teamleiders	6
Werkwijze schematisch	7
TEAMCOACHINGSTRAINING	8
Bijeenkomst 1	8
Bijeenkomst 2	9
Bijeenkomst 3	9
BIJLAGE 1 PETTEN VAN DE TEAMLEIDER	10
BIJLAGE 2 VIER SUCCESFACTOREN VAN EEN TEAMCOACHINGSGESPREK	12
BIJLAGE 3 BASISPASSEN TEAMCOACHEN (DEFINIËREN MEETLAT)	14
BIJLAGE 4 OVERZICHT TEAMONTWIKKELINGSFASEN (NAAR TUCKMAN)	15
BIJLAGE 5 FORMULIER OBSERVEREN TEAMGESPREK VAN COLLEGA	16
BIJLAGE 6 FEEDBACK UIT HET TEAM	17
BIJLAGE 7 WERKDRUK EN ORGANISATIEKLIMAAT	18
Werkdruk: over bevlogenheid en burn-out	18
Een gezond organisatieklimaat	21

Voorwoord

Samen werken maakt het onderwijs beter!

Beste teamleider,

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 u met uw team 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.

U gaat met uw team aan de slag. We wensen u veel succes met Teamwerk-VO!

Bestuur Voion

Inleiding

Deze handleiding gaat over het onderdeel 'teamcoachingstraining' voor teamleiders. Deze training leert teamleiders op een veilige manier de teamdialoog op gang te brengen en te houden. Het voeren van een oplossingsgerichte en professionele dialoog is de kern van de aanpak Teamwerk-VO. Het hoofdstuk 'Over Teamwerk-VO in het kort' licht de opzet van de aanpak toe.

Teamleiders hebben vanwege hun nabijheid bij de werkvloer een belangrijke taak. In drie teamcoachingstrainingen leren teamleiders, door middel van teamcoachen, hoe ze teamleden kunnen helpen onderling afspraken te maken waarvoor alle teamleden zich verantwoordelijk voelen. Het hoofdstuk 'Teamcoachingstraining' beschrijft het programma van de drie teamcoachingstrainingen.

Verdieping, bijvoorbeeld over de verschillende rollen en petten van de teamleider of over succesfactoren van teamcoaching is opgenomen in de bijlagen. Daarin is ook achtergrondinformatie opgenomen over teamontwikkelingsfasen en werkdruk en organisatieklimaat.

Over Teamwerk-VO in het kort

Teamwerk-VO is een procesaanpak. Door het voeren van een oplossingsgerichte dialoog verbetert een team de eigen werkomgeving. In deze aanpak gaan teamleden, de teamleider en de directeur/bestuurder met 'open mind' met elkaar in dialoog over energievreters en belemmeringen en implementeren ze oplossingen om de werkdruk te verminderen en vergroten (daarmee) het werkplezier.

Drie dialoogrondes

Teamwerk-VO bestaat uit een teamcoachingstraining voor teamleiders, gevolgd door een dialoog met het team onder (bege)leiding van de teamleider en een dialoog tussen team en de directeur/bestuurder. De teamcoachingstraining en twee dialoogsessies worden drie maal uitgevoerd. Drie rondes dus.

- In de 'Teamdialoog' gaan de teamleden met elkaar in gesprek over een thema met als doel er gezamenlijke afspraken over te maken. De thema's voor de drie teamdialogen worden in de eerste teamdialoog vastgesteld. Tijdens de kick-off bijeenkomst worden eventueel ook thema's genoemd. Van belang is dat die thema's, belemmeringen of energievreters worden geagendeerd die het team wil oplossen.
- De directeur/bestuurder gaat in gesprek met de teams. Hij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling van de teamleden. 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.

Ieder team bepaalt per ronde welke thema's met betrekking tot werk(druk) aan de orde komen.

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 teamcoachingstrainingen voorbereid op de teamdialogen en de dialoog met de directeur/bestuurder. 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'.

Werkwijze schematisch

De eerste van de drie rondes wordt voorafgegaan door een kick-offbijeenkomst voor alle deelnemers. Voor die kick-off hebben de teamleiders de eerste teamcoachingstraining al gehad. Per team vinden er elf bijeenkomsten plaats; hieronder zijn deze schematisch weergegeven.

Activiteit	Deelnemers	Uitvoering	Datum
Vorbereiding			
Teamcoachingsbijeenkomst 1	Teamleiders en schoolleider	Externe trainer	
Kick-off- / informatiebijeenkomst	Alle teamleden en –leiders van het project 'Teamwerk-VO'	Directeur/bestuurder en projectleider (evt. ondersteunt door Voion)	
Ronde 1			
Teamdialoog 1	Teamleden	Teamleider	
Teamdialoog met schoolleider 1	Teamleden en schoolleider	Teamleider	
Ronde 2			
Teamcoachingsbijeenkomst 2	Teamleiders	Externe trainer	
Teamdialoog 2 (stap 2)	Teamleden	Teamleider	
Teamdialoog met schoolleider 2	Teamleden en schoolleider	Teamleider	
Ronde 3			
Teamcoachingsbijeenkomst 3	Teamleiders	Externe trainer	
Teamdialoog 3	Teamleden	Teamleider	
Teamdialoog met schoolleider 3	Teamleden en schoolleider	Teamleider	
Afronding			
Evaluatie	Projectleider, teamleider(s) schoolleider en (enkele) teamleden	Externe trainer	

Teamcoachingstraining

De vaardigheden die je hier leert, pas je toe bij de oplossingsgerichte dialoog die je teamleden voeren. Het doel van die dialoog is het team gezamenlijke afspraken te laten maken, die bijdragen aan het verhogen van een gezond werkklimaat.

Als teamleider is het belangrijk dat je in staat bent gedragsverandering van medewerkers te faciliteren. Teamleden nemen verantwoordelijkheid, worden eigenaar als ze uitgenodigd worden na te denken over wat ze doen. Als mensen zich bewust worden van wat ze doen en welk effect hun gedrag heeft, ontstaat er ruimte voor nieuw gedrag. De opdrachten in deze teamcoachingstraining zijn erop gericht teamleden te helpen en stimuleren zelf na te denken (en te voorkomen dat je 'het' als teamleider goed bedoelt overneemt). Teamcoachen is een duurzame manier om dat voor elkaar te krijgen in een team. Dit programma richt zich op het ontwikkelen van de competenties van teamleiders als teamcoach. Competenties die je kunt inzetten voor het begeleiden van het gesprek met het team als onderdeel van de aanpak en later in werkoverleggen.

In grote lijnen ziet de agenda van een teamcoachingsbijeenkomst er als volgt uit:

Bijeenkomst 1

15 minuten	Welkom en kader van de aanpak Teamwerk-VO
15 minuten	Kennismaken
15 minuten	Petten van teamleiders
45 minuten	Oefenen met teamcoachen
10 minuten	Koffiepauze
15 minuten	Reflectie op de oefening
10 minuten	Succesfactoren van teamcoachen
35 minuten	Oefenen met neerzetten meetlat in gesprek met medewerkers
20 minuten	Opdracht en afsluiten

Praktijk

Na deze eerste teamcoachingsbijeenkomst, breng je het geleerde in de praktijk. In de eerste bijeenkomst met het team wordt het thema of onderwerp van gesprek of het op te lossen probleem bepaald.

Optioneel

- Je kunt de teamcoachingstraining (verder) verdiepen door de dialoogsessie met je team te laten observeren door een collega. De observator let erop dat je het gesprek start zoals geleerd tijdens de eerste opleidings sessie en uitvoert volgens de basispassen teamcoaching (bijlage 3) uit de training. De observator vult daarna bijlage 5 in.
- Verder kun je feedback verzamelen van de teamleden over het effect van jouw manier van gesprek voeren door hen een feedbackformulier te laten invullen. Dit formulier is te vinden in bijlage 6.

Bijeenkomst 2

10 minuten	Introductie programma van bijeenkomst 2
30 minuten	Reflectie op ervaringen van de eerste dialoogsessie en formuleren leerdoel
20 minuten	Gezamenlijk eigenaarschap creëren en de 4 basispassen in teamcoachen
10 minuten	Koffie
90 minuten	Oefenen met de 4 basispassen & reflectie hierop
20 minuten	Opdracht en afsluiten

Praktijk

Na de tweede teamcoachingsbijeenkomst leid je de tweede dialoogsessie met je team, waarbij je de nieuwe stof toepast in de praktijk. Je probeert gezamenlijk eigenaarschap bij je team te creëren. Het onderwerp kan een ander thema zijn dan in de eerste dialoogsessie.

Optioneel

Ook deze keer kan een collega observeren of je het dialooggesprek voert door de basispassen teamcoaching toe te passen. De observator vult weer een observatieformulier (bijlage 5) in en je neemt dit de volgende opleidingsbijeenkomst mee.

Bijeenkomst 3

10 minuten	Introductie programma van bijeenkomst 3
30 minuten	Reflectie op ervaringen en formuleren leerdoel
20 minuten	Systeemdenken
60 minuten	Oefenen met interactiepatronen (verdieping)
10 minuten	Koffie
10 minuten	Oefenen van gesprekken
10 minuten	Reflectie
30 minuten	Opdracht en afsluiten

Praktijk

Na de derde teamcoachingsbijeenkomst, heb je weer een dialoogsessie met je team (ronde drie), waarbij je de verdieping in de praktijk kunt toepassen. Ook tijdens de derde teamdialoog kan het onderwerp een voortzetting zijn, maar het kan ook een ander thema zijn dan in de eerste en/of tweede dialoogsessie.

Optioneel

Ook deze keer kan een collega het dialooggesprek weer observeren en feedback geven door middel van het observatieformulier (bijlage 5).

Bijlage 1 Petten van de teamleider

Petten

In de rol van teamleider heeft iemand een tijdelijke pet op als teamcoach. Naast die pet zijn twee andere petten te onderscheiden: de leiderspet en de managerspet.

De leiderspet

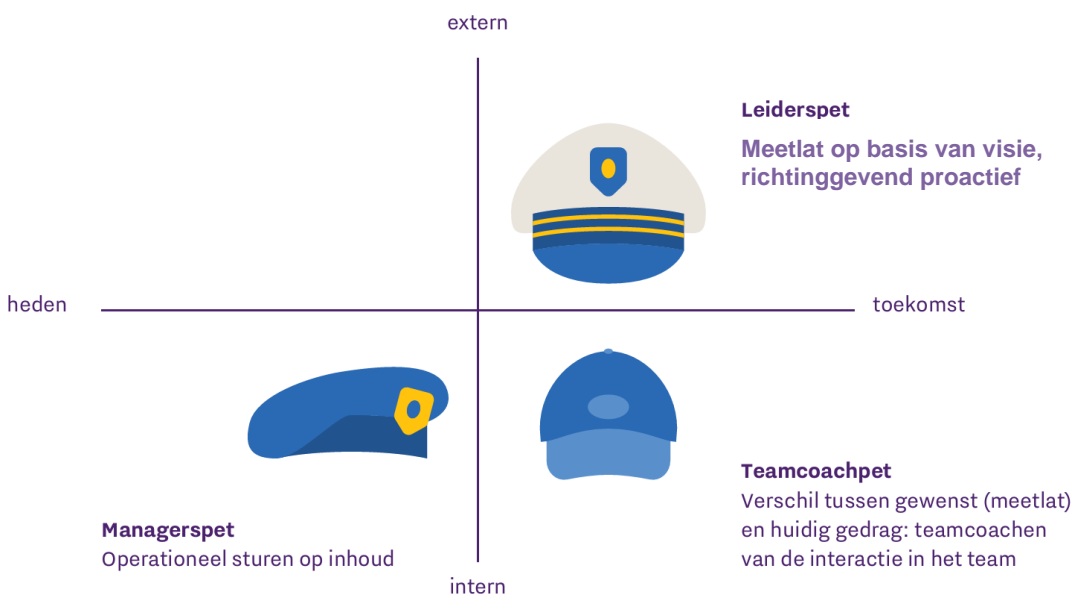
De leiderspet gaat over visie: wat is de ideale situatie ten aanzien van werkdruk en werkplezier voor dit team? De leiderspet gaat ook over de context van de organisatie: wat is de visie van de school (bijvoorbeeld op gezond werken) en waarom. Met de leiderspet op geeft de teamleider richting aan zijn team (stip op de horizon) en inspireert hij de teamleden (bv. in het jaar 20XX wordt niemand meer ziek van het werk). Vervolgens kan er overleg plaatsvinden over wat de beste manier is om dat te bereiken en hoe je als team/school onderscheidend kunt zijn t.o.v. andere scholen.

De managerspet

De managerspet gaat over het halen van resultaten en daarop sturen. Dat kan zijn, sturen op het nakomen van inhoudelijke afspraken of sturen op het communicatieproces in het team (bijvoorbeeld door teamleden een beurt te geven, of stille mensen uit te nodigen hun inbreng te doen). Met de managerspet op vertaalt de teamleider de visie in stappen en taken, verdeelt die over teamleden en houdt toezicht op de realisatie. Met de managerspet stuurt de teamleider (op verschillende manieren) op de output.

De teamcoachpet

De teamcoachpet gaat over het team leren hoe ze samen eigenaarschap kunnen nemen over zowel hun eigen manier van communiceren, als over het maken van gezamenlijke afspraken over werkdruk. Met de teamcoachpet stimuleert de teamleider de onderlinge afstemming en het samen leren om prestaties te verbeteren of oplossingen te bedenken.



Iedere lijnmanager/teamleider heeft als eindverantwoordelijke te maken met de drie petten. Welke pet de teamleider (vooral) opzet, wordt bepaald door hoe en waarop hij focust: intern of extern, op het heden of de toekomst. Het verschil tussen managen en teamcoachen kan uit het volgende voorbeeld blijken.

Stel het team heeft een probleem waar het niet uitkomt. Dan kan de teamleider ervoor kiezen om zich te richten op het oplossen van het probleem of op het creëren van mogelijkheden. Een teamleider met de teamcoachpet op richt zich op het laatste: het vergroten van het leervermogen en mogelijkheden van het team in het interactieproces en de opvattingen. Een teamcoachvraag is gericht op het zich bewust worden van eigen onderlinge belemmeringen en mogelijkheden van het team zelf om bepaalde knelpunten op te lossen: wat maakt het probleem (oplossen) tot een probleem? Dat versterkt het gezamenlijk leerproces. Een team kan samen veel meer ideeën en beelden genereren dan een individu. Daarnaast genereert een idee op een idee nieuwe ideeën, waarna het team zijn eigen probleem met zijn eigen mogelijkheden anders dan voorheen vormgeeft. De teamleider zet de managerspet op als uitspraken of besluitvorming rond een probleem buiten de invloedssfeer van het team ligt. En soms ligt besluitvorming ook buiten de teamleider; ook daarom schuift de directeur/bestuurder aan bij de dialoogsessies.

Bijlage 2 Vier succesfactoren van een teamcoachingsgesprek

Teamcoachen helpt een team om beter samen te werken ook als het gaat om het aanpakken van werkdruk of het wegnemen van energievreters. Teamcoaching richt zich op vier factoren die bepalend zijn voor een effectief en succesvol team. Dus als het teamproces niet soepel loopt, zijn dat de eerste factoren die aandacht vragen.

De metaforen voor die succesfactoren zijn:

- Meetlat
- Eigenaarschap
- Hier en nu
- IJsberg

1 Meetlat

De meetlat is de metafoor voor de doelstelling van de teamcoaching. Zonder visie en de daaruit afgeleide meetlat lukt coachen niet; zonder doel kun je immers geen richting bepalen. Soms hebben mensen een impliciete meetlat en soms kunnen teamleden alleen benoemen wat ze niet willen. Interventies van de teamcoach zijn dan gericht op het expliciet maken van de doelstelling; deze is altijd positief geformuleerd: 'Wat willen jullie (wel) bereiken?' 'En is dit in overeenstemming met het organisatiedoel?'. Er zijn drie meetlatten te onderscheiden:

- Wat wil het team in de praktijk met Teamwerk-VO behalen? Welk resultaat? Hoe weet het team dat dit doel bereikt is in de praktijk?
- De meetlat voor het teamcoachingstraject. Wat wil het team met Teamwerk-VO leren zodat ze in de dagelijkse praktijk hun doelstelling kunnen vormgeven?
- De meetlat per bijeenkomst. Wat moet het resultaat zijn van deze bijeenkomst? En wat gaan jullie (het team) doen om dat te bereiken?

Voor een team is het belangrijk dat er een gezamenlijke meetlat is en dat niet ieder voor zich vanuit zijn eigen taken en individueel belang handelt.

2 Gezamenlijk eigenaarschap

Hiermee bedoelen we de mate waarin teamleden zich de meetlat (doelstelling) eigen hebben gemaakt en zich er met elkaar verantwoordelijk voor voelen en maken om daar gezamenlijke resultaten te behalen. Dit zie je in gedrag: wat doen ze aan het onderwerp? Hoe praten ze er met elkaar over? Hoe zorgen ze ervoor dat ze hier gezamenlijk eigenaarschap voor nemen? Hoe resultaatgericht nemen ze besluiten om aan gezondheid en veiligheid te werken? Interventies van de teamcoach zijn erop gericht om dit gedrag te benoemen (zie ook hierna 'Hier en nu'). Eigenaarschap vanaf het begin bij het team beleggen en opbouwen is van groot belang voor het bouwen van krachtige oplossingsgerichte teams. Te lang sturing en controle vasthouden door de teamleider beperkt het eigenaarschap en kan het team doen vervallen naar een lager niveau van teamvolwassenheid.

3 Hier en nu

Het hier en nu is het aangrijpingspunt voor beweging: wat zie en hoor je in gedrag *tijdens* de dialoogbijeenkomst; het NU. Doen alle medewerkers mee, nemen collega's dat waar? Wat doen de 'dominantere' teamleden? Wat doen de 'stillere' medewerkers? Is er congruentie tussen wat teamleden zeggen en hun non-verbaal gedrag? Hoe verloopt de interactie tussen de oude en nieuwe medewerkers? Wat is het effect daarvan op gezamenlijke besluitvorming? De gedeelde ervaring tijdens de dialoogbijeenkomst maakt de patronen bespreekbaar. Door het gedrag tijdens de dialoogbijeenkomst (het nu) te benoemen en bespreekbaar te maken, wordt gedrag en interactie geoefend en kan dit in de dagelijkse werkcontext worden geborgd.

Tijdens een dialoogbijeenkomst benut de teamleider het wederzijds gemopper van teamleden over wat er allemaal niet goed gaat in de school om aan te sluiten bij wat het dan wel moet zijn (meetlat). Hoe dit van belang is voor de school en de leerlingen en als daar overeenstemming over is, wie wat gaat doen, rollen en taken (eigenaarschap).

4 Ijsberg

De ijsberg is de metafoor voor de gelaagdheid in onze competenties in doen, denken en drijfveren. Van een ijsberg zie je slechts het topje dat boven de waterlijn uitsteekt. In het dagelijks leven geldt dit voor wat zichtbaar en hoorbaar is, zoals het verbaal en non-verbaal gedrag: mimiek, houding en toepassing van kennis. Waarom iemand zich zo gedraagt kunnen we niet zien. In de ijsberg onderscheiden we drie lagen:

- Eerste laag – zichtbaar: doen, gedrag, afstemming, interactie, werkwijzen, toepassen van kennis.
- Tweede laag – niet zichtbaar, wel hoorbaar: denken en opvattingen die ongewenst gedrag en interactie in stand houden, maar ook gewenste interactie kunnen ondersteunen.
- Derde laag – niet zichtbaar, wel merkbaar en in 'stopwoordjes' (zoals willen, moeten, echt, gewoon) hoorbaar: motieven (intrinsiek en extrinsiek), drijfveren en inspiratiebronnen, waarden over wat je belangrijk vindt en persoonskenmerken. Vaak worden drie motivatoren onderscheiden: macht, ambitie en relatie.

Opvattingen en aannames beïnvloeden heel sterk de mate waarin mensen op elkaar reageren, handelen en bijstellen. Daarom is het met teamcoachen belangrijk dat de teamleden zich bewust worden van hoe hun denken hun handelen beïnvloedt en hoe ze elkaar beïnvloeden. Door expliciet te vragen naar denkbeelden ('Bedoel je dat...') breng je opvattingen in het gezamenlijk bewustzijn van het team. Vervolgens kun je onderscheiden of dit versterkend of belemmerend is voor het behalen van de gewenste resultaten (de meetlat). Dit is de basis voor het ontwikkelen van nieuwe inzichtsperspectieven en nieuw gedrag.

Bijlage 3 Basispassen teamcoachen (definiëren meetlat)

Voor een team is het hebben van (een) gezamenlijke meetlat(ten) zeer belangrijk. Het is een randvoorwaarde voor gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijk eigenaarschap. Bijvoorbeeld voor het werken aan gezonde werkdruk. De teamleider coacht het team bij het zetten van de basispassen om die gezamenlijke meetlat(ten) te definiëren. Met het team doorloopt hij de volgende stappen:

1. We gaan het hebben over onderwerp x omdat naar voren komt dat dit voor jullie een belangrijk onderwerp is.

Welke afspraken willen jullie maken over onderwerp x? (meetlat)

2. Observeren van de interactie: (hier en nu)

Kijk naar degene die luistert, luister naar degene die praat.

Wat zie je de luisteraar doen/non-verbaal zeggen? Wordt dit ook hardop gezegd?

Welke rol hebben de praters, welke rol hebben de stillen, spreken ze elkaar op hun gedrag aan?

In hoeverre bevordert dit gezamenlijk eigenaarschap op de gezamenlijke meetlat?

3. Benoemen van de interactie: (hier en nu)

‘Wat ik waarneem is dat jullie x doen’.

‘Als jullie zo met elkaar communiceren, komen jullie dan tot gezamenlijke afspraken?’

‘Als jullie niet naar elkaar luisteren, gaan jullie dan het resultaat halen?’

‘Als jullie x het woord laten doen, wordt het dan een gezamenlijk feestje, of is het zijn/haar feestje?’

4. Vergroten van het lerend vermogen:

‘Hoe kunnen jullie anders communiceren, zodat jullie wel de gezamenlijke doelstelling gaan halen?’

5. Borgen in een procedure:

‘Welke afspraak willen jullie daarover maken?’

Daarmee heeft het team een nieuwe meetlat, die ze nodig heeft om haar resultaatgerichtheid te bevorderen. En die de teamleider voor de volgende bijeenkomst weer een handvat geeft.

In de volgende stap richt de teamcoach zich op het herkaderen van mentale modellen / denkpatronen en het stellen van vragen onder de waterspiegel (ijsberg). Deze volgende stap is alleen effectief als medewerkers de basiscompetenties beheersen (luisteren, zeggen wat ze denken, resultaatgerichtheid). In deze volgende stap richt de teamcoach zich op het observeren en benoemen van denkpatronen, opvattingen en overtuigingen. Door deze denkpatronen te koppelen aan de meetlat, wordt het lerend vermogen van het team vergroot. Belemmerende denkpatronen worden herkaderd naar gedachten die wél helpen en worden vertaald naar gewenst gedrag (Wat gaan we nu anders doen?). Deze nieuwe afspraken worden geborgd in een procedure (welke afspraken maakt het team over elkaar feedback geven, vragen en ontvangen zodat de gemaakte afspraken worden nagekomen?).

Bijlage 4 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.		

© roy de brabantier – advies, coaching & training

Bijlage 5 Formulier observeren teamgesprek van collega

Laat de observator dit formulier invullen. Bespreek van tevoren welke valkuil de teamleider voor zichzelf ziet en waar hij/zij uit wil blijven (bijvoorbeeld door teveel zelf te praten of door de interactie in het team te sturen met beurten geven).

Activiteit

teamleider heeft de bijeenkomst voorbereid zoals geleerd in de coachsessies.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
teamleider stelt coachende vragen over de manier van communiceren.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
teamleider zorgt dat het team gezamenlijke afspraken maakt over werkdruk.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
teamleider vraagt het team de gezamenlijke afspraken samen te vatten.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
teamleider blijft uit zijn/haar valkuil.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

De samenvatting van de bespreking luidt:

Gemaakte afspraken zijn:

Bijlage 6 Feedback uit het team

Laat dit formulier door de teamleden invullen.

Onderwerp										
Ik voel me uitgenodigd mee te denken hoe we samen de werkdruk in ons organisatieklimaat kunnen verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We hebben afspraken gemaakt over de manier waarop we willen communiceren door de coachvragen van de teamleider.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We hebben gezamenlijk afspraken gemaakt over werkdruk in ons team, door de coachvragen van de teamleider.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De teamleider heeft ons gevraagd de concrete afspraken aan het eind samen te vatten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bijlage 7 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

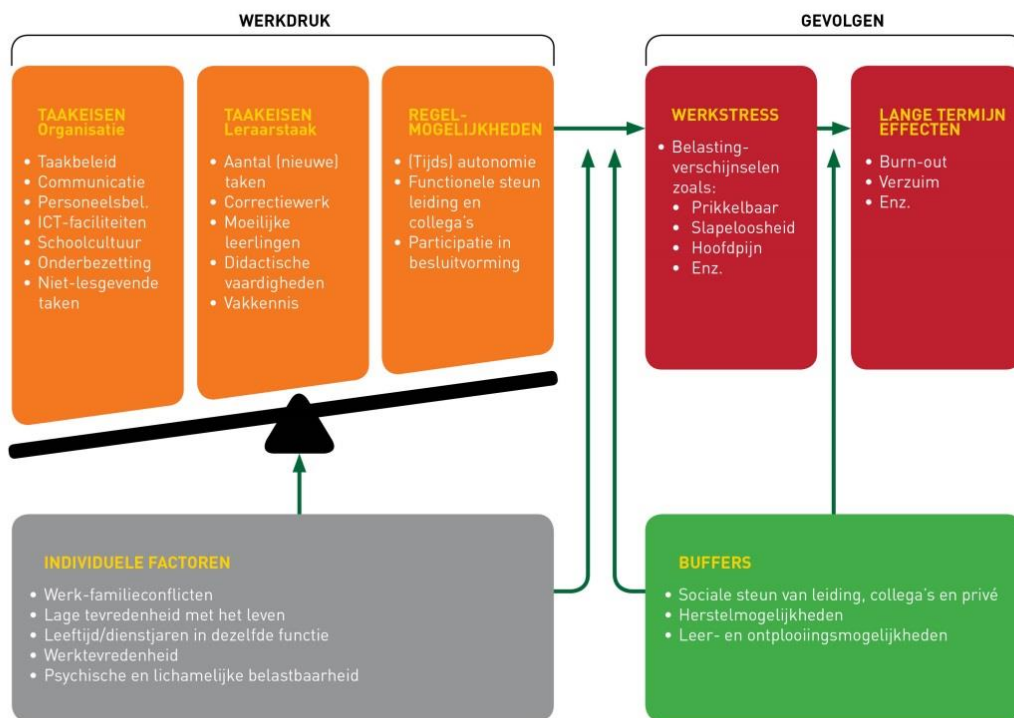
TNO heeft een reviewstudie naar werkdruk in het voortgezet onderwijs uitgevoerd. De factoren die samenhangen met werkdruk en werkstress heeft TNO in een model gegroepeerd.

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.

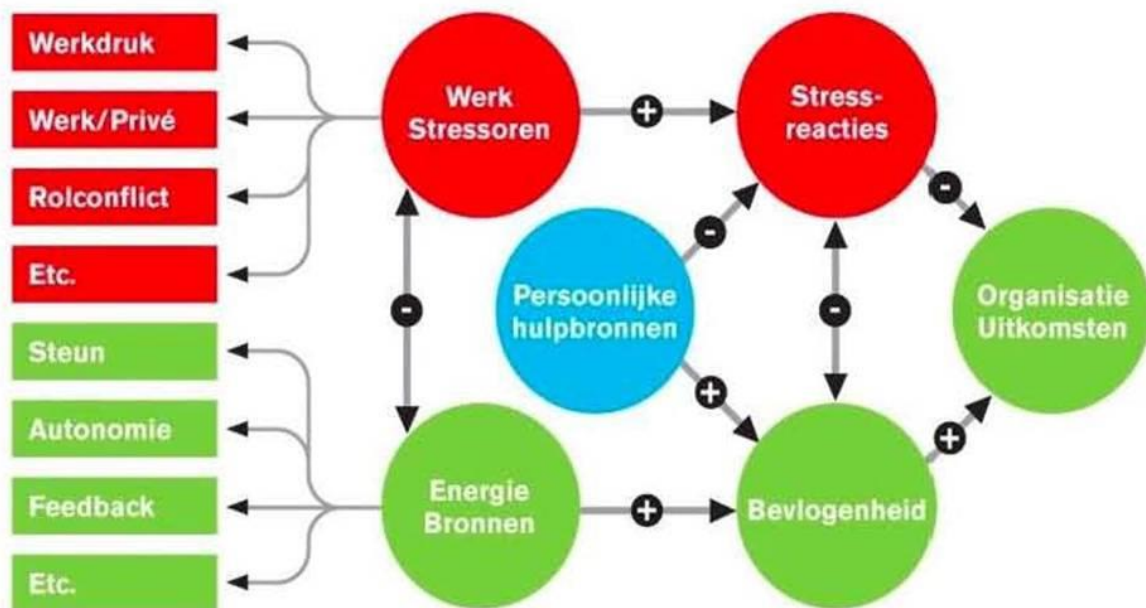
Een model waarin wel plaats is voor mogelijk positieve effecten van het werk op de gezondheid, is het WEB-model (Werkstressoren – Energiebronnen¹ model zie figuur 2).

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.

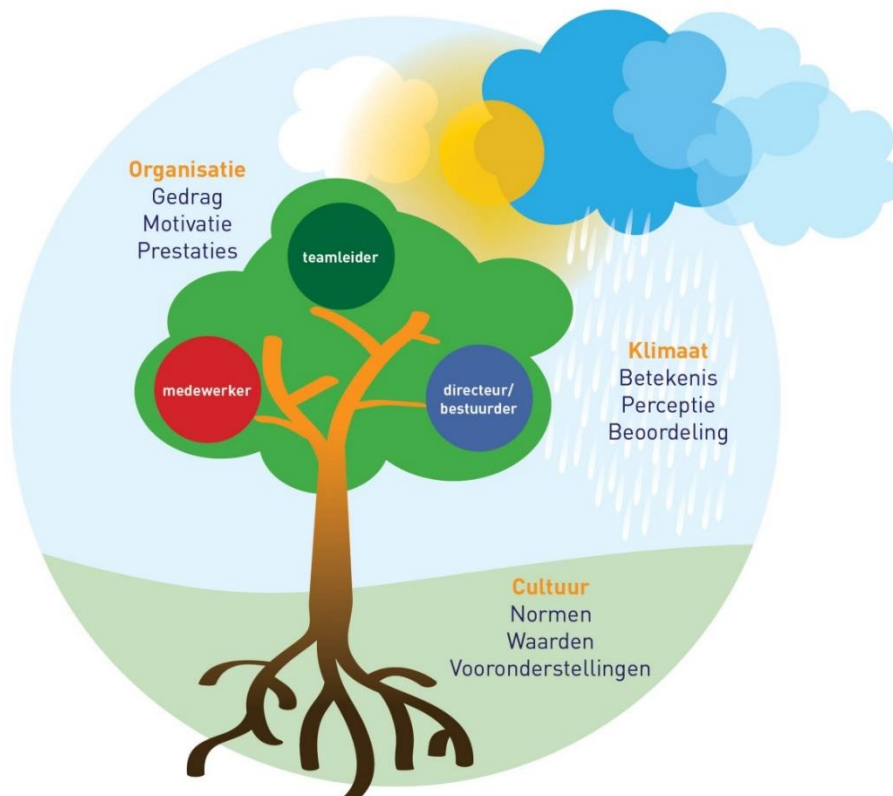
Aan de linkerzijde van het model zijn de factoren weergegeven die als stressor (energielek), als buffer of als energiebron kunnen fungeren.

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.

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkten 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