

Wendela Kruijt

Directeur van basisschool De Wonderboom – w.kruijt@pcboamersfoort.nl

Als student aan de *Master Educational Leadership* (PentaNova) startte ik in het vierde semester met een nieuwe baan. Mijn nieuwsgierigheid naar het team en naar wat zij van mij nodig hebben, deed mij besluiten om voor mijn thesis onderzoek te gaan doen naar teamontwikkeling. Dit onderzoek heb ik beschreven in mijn thesis, met als titel: *Leidinggeven aan teamontwikkeling, Alles wat je aandacht geeft groeit!*

Alles wat je aandacht geeft, groeit!

Leidinggeven aan teamontwikkeling

Teamontwikkeling

Mijn overtuiging is dat ik als schoolleider mijn team kan stimuleren of hinderen. Het investeren in de toekomst, vraagt om het investeren in mensen, aldus Fullan (2007). Dit vraagt van mij, als (nieuwe) schoolleider, om oprecht nieuwsgierig te zijn naar wat er al is en te ontdekken wat ons verbindt zodat we samen kunnen werken aan toekomstgericht onderwijs. Volgens Meer (2007) nemen de teamprestaties toe wanneer teamontwikkeling wordt gestimuleerd. Dus wanneer ik als schoolleider weet hoever mijn team is in teamontwikkeling, kan ik deze verder stimuleren door de juiste interventies te plegen, waardoor de prestaties van het team toenemen. Deze veronderstelling sluit aan bij wat Derksen (2015) betoogt. Hij stelt dat wanneer leiderschap ruimte biedt aan de kwaliteiten die aanwezig zijn in een team, het leiderschap tot betere teamprestaties leidt.

Het begrip teamontwikkeling heb ik in het onderzoek voor mijn thesis ontrafeld en vervolgens onderzocht ik welke interventies van de schoolleider teamontwikkeling stimuleren. Na het literatuuronderzoek heb ik het praktijkonderzoek uitgevoerd op mijn school.

Literatuuronderzoek

Een team ontwikkelt zich in vier fasen. Tuckman (1965) was de eerste die dit vaststelde. Er volgden nog veel auteurs die het hierin eens waren met hem.

Fase1 = Forming fase – M1 - Beginnend team
Fase 2 = Storming fase – M2 - Ontwikkeld team
Fase 3 = Norming fase – M3 – Team
Fase 4 = Performing fase – M4 – Zelfsturend team

Tabel 1 Vier fasen in teamontwikkeling

De eerste twee fasen worden, in navolging van Lingsma (2009), ook wel het Juniorsysteem genoemd en fase 3 en 4 worden samen het Seniorsysteem genoemd. In de laatste twee fasen is het team meer zelfstandig en in staat effectief samen te werken aan de organisatiedoelen.

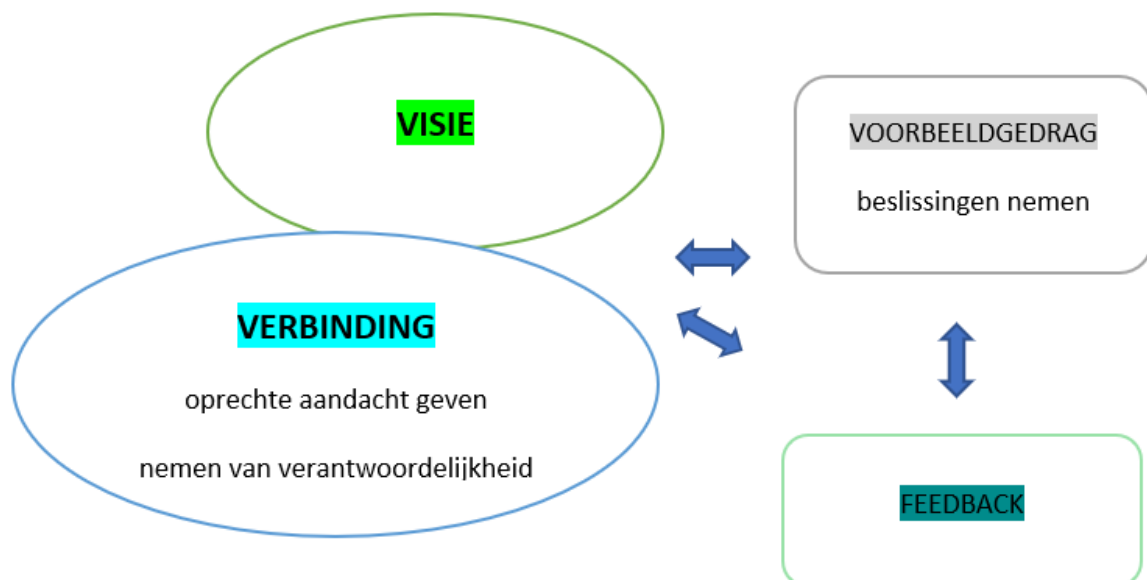
Binnen de vier fasen in teamontwikkeling zijn vier gemeenschappelijke kenmerken te onderscheiden die de ontwikkeling typeren. Deze kenmerken zijn:

1. Het gedrag van teamleden;
2. Omgang met de leidinggevende;
3. De manier van overleggen;
4. Het omgaan met feedback.

Een team dat zich verder ontwikkelt, vormt zich steeds meer van los zand tot een groep. De groep wordt minder afhankelijk van de leidinggevende en neemt meer verantwoordelijkheid. Een team dat zich verder ontwikkelt, werkt samen aan groepsdoelen, heeft een heldere taakverdeling en geeft elkaar feedback. Daarnaast werkt het team ook samen met de omgeving. Vistraïningen (2018) heeft hierover een mooi filmpje gemaakt. De vier teamfasen met hun specifieke kenmerken worden hierin uitgetekend.

Praktijkonderzoek

Eerder stelde ik al dat mijn leiderschap een team kan stimuleren of hinderen. Kommers en Dresen (2010) definiëren leidinggeven als: “het beïnvloeden van gedrag van teamleden en de ontwikkeling van het team, zodanig dat het team effectief is”. Mijn leiderschap dient faciliterend te zijn zodat de effectiviteit van een team vergroot. Hiertoe is het zinvol te weten welke interventies teamontwikkeling kunnen stimuleren.



Figuur 1 Interventies die teamontwikkeling stimuleren

Het praktijkonderzoek heeft plaatsgevonden in een kwalitatieve context, alleen het team van mijn school is onderzocht. Dit maakt dat de uitkomsten op geen enkele wijze kunnen worden

gegeneraliseerd. Het onderzoeksontwerp maakt het mogelijk het onderzoek op meerdere scholen uit te voeren.

Mijn onderzoek leverde vier interventies voor de schoolleider op die teamontwikkeling kunnen stimuleren. Deze interventies heb ik vastgesteld na het doen van literatuuronderzoek en praktijkonderzoek. De uitkomsten van het literatuuronderzoek heb ik getoetst bij mijn team. In dit praktijkonderzoek heb ik een vragenlijst en een enquête uitgezet en discussies geleid tijdens een placematbijeenkomst en een focusgroep bijeenkomst. De interventies die vanuit mijn onderzoek werden geïdentificeerd zijn:

1. Het vormgeven en uitdragen van de visie;
2. Het faciliteren van de totstandkoming van verbinding;
3. Het vormgeven en stimuleren van feedback;
4. Het vertonen van voorbeeldgedrag.

Het vormgeven en uitdragen van de visie
Een visie welke helder omschreven is, maakt het mogelijk om vanuit een gedeeld belang samen te werken aan teamdoelen. Het maakt dat het handelen betekenis krijgt. Wanneer hieraan gezamenlijke taal wordt verbonden, kan deze gedeeld worden met de omgeving. Het is een speerpunt van de schoolleider om de visie uit te dragen en daarmee is het een belangrijke interventie om teamontwikkeling te stimuleren. Hierbij is het helpend wanneer je als schoolleider inspirerend bent.
Het faciliteren van de totstandkoming van verbinding
Verbinding in een team, professioneel en relationeel, is essentieel voor teamontwikkeling. Het maakt het verloop onder collega's minder, waardoor de omgeving een hechter team ervaart. Verbinding in een team levert op dat er samen wordt gewerkt aan het verbeteren van onderwijs. Wanneer je als schoolleider de dialoog over de visie stimuleert, groeit verbinding. Als schoolleider stimuleer je verbinding eveneens door de relatie met het team aan te blijven gaan. Dit doe je door oprecht aandacht te tonen voor medewerkers. Vanuit verbinding wordt het makkelijker voor medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en dit bevordert de ontwikkeling van een team.
Het vormgeven en stimuleren van feedback
Feedback geven en ontvangen creëert bewustwording. Wanneer feedback gegeven wordt vanuit betrokkenheid op elkaar en gericht is op leren, wordt een team gestimuleerd om het eigen handelen bij te stellen. De schoolleider stimuleert het geven van feedback door het goede voorbeeld te geven en tijd vrij te maken voor het oefenen van het geven en ontvangen van feedback. Wanneer het team feedback geven vanuit zichzelf vormgeeft, onafhankelijk van de leidinggevende, ontwikkelt het team zich door de laatste fases van teamontwikkeling.
Het vertonen van voorbeeldgedrag
Iedereen moet zich houden aan afspraken en toch dien je als schoolleider hier nog meer bewust van te zijn. Als schoolleider is het belangrijk om lef, moed en leiderschap te tonen, waarvan het nemen van beslissingen een belangrijke uitwerking is. Een team krijgt meer ruimte om zich te ontwikkelen, wanneer een schoolleider authentiek is en leiding geeft vanuit (eigen) waarden. Wanneer een team zich in teamfase twee bevindt, dient de leidinggevende zich nog meer bewust te zijn van zijn voorbeeldgedrag. In deze fase is het belangrijk om 'gedoe' op tafel te krijgen zodat het team zich verder kan ontwikkelen naar de derde fase.

Tabel 2 Stimulerende interventies uitgelegd

Alle hierboven beschreven interventies zijn erop gericht om teamontwikkeling te stimuleren. Na mijn onderzoek ben ik deze interventies gaan toepassen in de praktijk. Op mijn school ben ik gestart met woorden geven aan de visie. De bestaande visie was niet voldoende bekend bij collega's en ook niet doorgedrongen tot de taal die we samen spreken. Hiertoe hebben we samen drie kernwaarden opgesteld. In mijn communicatie gebruik ik deze kernwaarden veelvuldig; in gesprekken met collega's en nieuwe ouders, in de memo naar het team en de INFO naar ouders. Op deze manier zet ik bewust mijn voorbeeldrol in om de kernwaarden en daarmee de visie levend te maken in onze organisatie. Tevens stimuleer ik op allerlei manieren de verbinding in ons team. Onder andere door oprecht aandacht te tonen voor alle mensen. Hierdoor groeit de onderlinge verbinding en ook de verbinding met de organisatie. Het verloop onder collega's lijkt hiermee af te nemen.

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen die teamontwikkeling stimuleren. Taakgericht leiderschap leidt tot betere teamprestaties en mensgericht leiderschap leidt tot bevlogenheid bij medewerkers. Systeemleiderschap leidt tot betrokkenheid op alle niveaus en authentiek leiderschap is de basis voor verbinding en het levert ook energie voor verandering op.

Belangrijk is dat je als schoolleider situationeel leiderschap weet toe te passen zodat jouw leiderschap je team stimuleert: *Alles wat je aandacht geeft, groeit!*

Derksen, K. (2015). Teamontwikkeling, introductie op nieuwe themareeks. *Opleiding & Ontwikkeling*, 3, 2015, 28-31. Roelofarendsveen: Vakmedianet.

Fullan, M. (2007). *Leiderschap in een cultuur van verandering*. Den Haag: Reed Business.

Kommers, H. & Dresen, M. (2010). Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs. Heerlen: Open Universiteit. Geraadpleegd op 30 december van <https://www.st-groep.nl/data/file/f7c641da-eac4-454b-901f-ed1b669569f9.pdf>

Kruijt, W. (2021). *Leidinggeven aan teamontwikkeling. Alles wat je aandacht geeft, groeit!* Amersfoort.

Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Meer, M. van der. (2007). *Teamontwikkeling, leiderschap en bevlogenheid*. Doctoraal onderzoek organisatiepsychologie. Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 1964 – 6, 384-399. Washington: American Psychological Association.

VIStrainingen (2018). *De vier team ontwikkelfasen*. Geraadpleegd op 23 september 2020 van <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=cXlzeziCczg>