



ONTWIKKELRUIMTE VOOR TEAMS

Marc Coenders en Karin Derksen

1.1 INLEIDING

Scholen werken steeds meer met lerarenteams vanuit het idee dat het geheel meer is dan de som der delen: *‘Together Everyone Achieves More’* oftewel samen bereik je meer. Toch blijken de resultaten van teams vaak tegen te vallen (Curşeu, Jansen, & Chapin, 2013; West, 2012). Leraren in een groep plaatsen en dat team noemen, leidt zelden automatisch tot (continue) onderwijsverbetering. Daar is goed teamwerk te complex voor.

Kenmerken van een team

De opvattingen over wat een team is, lopen nogal uiteen. De een noemt een opleiding of school van 45 leraren een team en een ander heeft het over een ontwikkelteam van drie personen. In de literatuur liggen definities wat dichter bij elkaar. In dit hoofdstuk gaan we uit van de volgende kenmerken van een team (West, 2012):

- een beperkte omvang van twee tot tien teamleden
- een helder gedeeld gemeenschappelijk doel of opgave
- samenwerken is nodigen om dat doel of die opgave te behalen

Deze definitie van een team geeft meteen drie randvoorwaarden aan om überhaupt als team te kunnen functioneren.

In dit hoofdstuk gaan we in op de ruimte die teams nodig hebben om wel tot betere resultaten te komen. Ontwikkelruimte noemen we dat. Kernvraag in dit hoofdstuk is dan ook: hoe richt je een team zo in dat de leden ruimte hebben om samen goed onderwijs te ontwikkelen?

1.2 WAT WE UIT ONDERZOEK WETEN

In dit hoofdstuk verstaan we onder een team een kleine groep mensen die rondom een gemeenschappelijke opgave samenwerken (zie ook kader hiernaast). Deze definitie geeft meteen drie randvoorwaarden aan om überhaupt als team te kunnen functioneren. In de praktijk zijn er veel teams waar één of meer van die randvoorwaarden ontbreken. Mede daardoor lukt het veel teams niet om samen beter te presteren dan hun beste teamlid alleen kan (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006).

Mensen onderschatten de complexiteit van teamwerk. We noemen enkele factoren (geen uitputtende opsomming) waardoor het teams niet lukt om optimaal te presteren:

- In onderwijsteams spreken leraren van verschillende vakgroepen soms elkaars taal niet (Vangen & Huxham, 2003).
- Er ontbreekt een samenwerkingsklimaat waarin teamleden informatie willen delen en risico's durven nemen (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).
- Het schort aan veiligheid, waardoor teamleden eerder terughoudend dan open zijn (Edmondson, 2018).
- Er is een belemmerende formele of informele hiërarchie (Derksen, 2016).
- Teamleden 'luiëren sociaal': ze dragen minder bij dan ze eigenlijk kunnen (West, 2012).

- Er is subgroepvorming binnen het team (Lau & Murnighan, 2005).
- Teamleden voelen groepsdruk en *groupthink* en gaan mee in het denken van de groep (Janis, 1972).

Kortom, er zijn de nodige factoren die teamwerk en dus het teamresultaat kunnen hinderen. Het creëren van ontwikkelruimte is een mogelijkheid om die hindernissen te slechten.

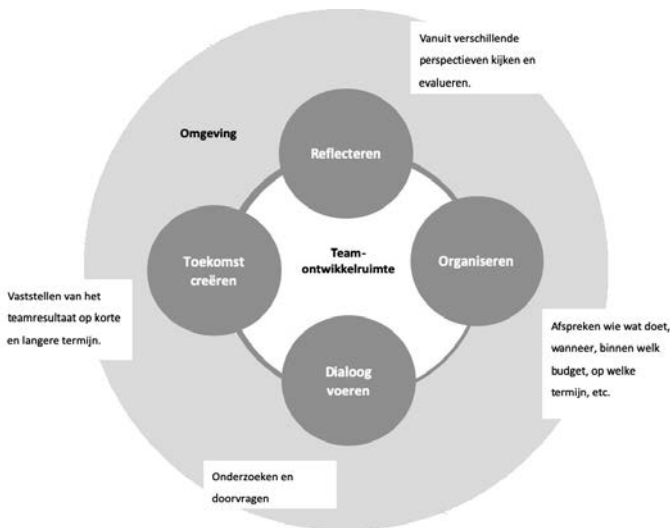
Ontwikkelruimte

Ontwikkelruimte creëren teamleden samen (Coenders, 2008; Derksen, 2016). Het is een sociale en dynamische ruimte, waarin ze ruimte voor elkaar en elkaars expertise maken. In een optimale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij en uitgenodigd en uitgedaagd om hun expertise en kwa-

liteiten te delen, zodat ze als team alle aanwezige kennis, ervaring en vaardigheden benutten. Ze vertrouwen elkaar en durven te experimenteren, risico's te nemen en afwijkende standpunten en meningen te geven. Ze zijn in staat om die verschillende, soms conflicterende, ideeën met elkaar te bespreken en te onderzoeken. Tegelijkertijd blijven ze gericht op het behalen van hun beoogde resultaat, binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget (Derksen, 2016).

Vier activiteiten

Teams geven vorm aan ontwikkelruimte met vier activiteiten: toekomst creëren, organiseren, reflecteren en dialoog voeren. Hoe meer ze deze vier activiteiten in praktijk brengen en vooral in balans met elkaar uitvoeren, hoe beter ze hun beoogde resultaten behalen (Coenders 2008; Derksen 2016).



Figuur 1. Model van ontwikkelruimte. Overgenomen uit Derksen, De Caluwé en Simons, 2011.

Het begrip ontwikkelruimte sluit aan bij noties over ruimte als een levende werkelijkheid, een plaats waar gebeurtenissen plaatsvinden, dingen ontstaan en verder komen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alexander, 2002) en bij *design thinking* en ontwerptheorie (Roth, 2015). De ontwikkelruimte weerspiegelt het procesmatig functioneren van een team, met als kenmerken de vier activiteiten (zie Figuur 1).

Paradox

De meeste teams vinden het moeilijk om de vier activiteiten gebalanceerd in praktijk te brengen. Van nature zit er een paradox in het creëren van ontwikkelruimte (Lewis & Smith, 2014). Aan de ene kant is het team met toekomst creëren en organiseren gefocust op snelle resultaten, terwijl aan de andere kant reflectie en dialoog het proces vertragen en verbreden. Teams moeten kunnen omgaan met deze paradox. De meeste mensen vinden het echter moeilijk om én het één én het ander te doen in plaats van óf het één óf het ander. In Tabel 1 illustreren we deze paradox.

Tabel 1. De paradox van ontwikkelruimte

Toekomst creëren en organiseren (oriëntatie op uitkomst)	Dialoog voeren en reflecteren (oriëntatie op betekenisgeving)
• Versnellen	Vertragen
• Resultaatgericht	Richting uitstellen
• Focussen	Verbreden
• Antwoorden	Vragen
• Oplossen	Onderzoeken
• Vooruit	Stilstaan (of terugkijken)
• Actiegericht	Denkgericht

Samen werken en leren

Mensen kunnen in een team meer en sneller leren dan in hun eentje. Daarom vormen teams de basis voor een lerende organisatie (Senge, 1990). Om te ontwikkelen en vernieuwen is teamleren cruciaal, maar dat gaat meestal niet vanzelf (zie ook hoofdstuk 2). Binnen een team werken en leren mensen tegelijkertijd samen, maar beide activiteiten botsen soms. Dat heeft ook met de genoemde paradox te maken: het werk staat voorop, want er zijn altijd leerlingen die les moeten krijgen. Een team bestaat meestal uit leraren van diverse vakken, die bovendien verschillen in leeftijd en (culturele) achtergrond. Die diversiteit, en vooral het onderzoeken en combineren daarvan, biedt kansen voor leren en onderwijsverbetering. Er schuilt veel leerpotentieel in het overschrijden van grenzen (Akkerman & Bakker, 2011). Dat betekent niet dat alles vakoverstijgend moet worden, wel dat leraren steeds opnieuw grenzen kunnen verkennen en benutten om te leren. Met voldoende ontwikkelruimte maken teams leren in die grensgebieden mogelijk. Reflectie en dialoog maken ruimte voor het proces van samenwerken op grensgebieden. Voorwaarde is wel dat beide gericht zijn op de opgaven waar het team voor staat. Dit gemeenschappelijke doel zorgt er ook voor dat de vier activiteiten steeds verweven blijven.

1.3 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Onderwijs verbeteren met merkbare veranderingen voor leerlingen is vaak geen kwestie van grootse plannen, maar vooral van leren door te doen rondom concrete vragen waar leraren in de praktijk tegenaan lopen. Door ontwikkelruimte te creëren kunnen ideeën en oplossingen spontaan (emergent) groeien,

er ontstaan nieuwe verbindingen. Dat proces is te cultiveren, maar niet zomaar te versnellen. Carvalho en Goodyear (2018) reiken ontwerpmogelijkheden aan waarmee leraren samen de leeractiviteiten van hun leerlingen kunnen beïnvloeden en versterken.

Let op randvoorwaarden

In de onderwijspraktijk voldoen veel teams (nog) niet aan de drie genoemde randvoorwaarden: ze zijn veel te groot, er is eigenlijk geen gemeenschappelijke opgave of de onderlinge afhankelijkheid in het behalen van die opgave ontbreekt.

Om teams kans van slagen te geven doen scholen er goed aan om samen met leraren de teamindeling eerst kritisch tegen het licht te houden. Vertrek bij de inrichting van teams vanuit de opgave, dus het onderwijs. Formeer bijvoorbeeld kleine onderwijsteam teams rondom een groep leerlingen (Van der Hilst, 2018). Bedenk vanuit de opgave welke teamleden er nodig zijn om die opgave uit te voeren. Bij nieuwe opgaven wijzigen de teams. Dit vraagt een meer fluide kijk op teamindeling en een regelmatig gesprek of nog de juiste mensen in het team zitten.

Maak samen ontwikkelruimte

Ervan uitgaande dat aan de drie randvoorwaarden is voldaan, is de volgende stap het samen maken van ontwikkelruimte. Het model (Figuur 1 op pagina 18) is misleidend eenvoudig. De meeste teams vinden de vier activiteiten logisch, maar dat betekent nog niet dat ze deze gemakkelijk vinden om te realiseren. Met de vier activiteiten reiken we wel ingrediënten aan, maar het kan nooit een kant-en-klaar recept worden dat je als team maar hoeft te volgen. Juist samen blijven (onder)zoeken is typerend voor ontwikkelruimte in teams.

We schetsen twee voorbeelden van hoe teams ont-

wikkelruimte maken. Eerst een voorbeeld waarin dat niet goed lukt en vervolgens een voorbeeld van een team dat het wel lukt om een gebalanceerde ontwikkelruimte vorm te geven en daardoor als team een goed resultaat weet te behalen.

Botsende activiteiten

Een lerarenteam in het mbo is samen verantwoordelijk voor een groep leerlingen in de eerste twee jaar en verzorgt geïntegreerd onderwijs. Leerlingen krijgen praktijkopdrachten met daaraan gekoppeld theorie vanuit de verschillende 'vakken'.

Het team bestaat uit zeven vakdocenten. De school werkt met zelforganiserende teams, dus er is wel een formeel leidinggevende, maar die staat op afstand. Jan, een van die vakdocenten, is de informele leider in het team. Bij alle teambijeenkomsten heeft hij wel een idee wat die bijeenkomst op zou moeten leveren. Jan onderneemt zelf vooral de activiteiten toekomst creëren en organiseren. Als zijn collega Ted, die meer van reflecteren is, af en toe een tegengeluid of ander perspectief inbrengt, vindt Jan dat lastig. Hij reageert wat geïrriteerd: 'Ted, daar hebben we nu geen tijd voor, we moeten nu verder.' Ted brengt nog eens in: 'We gaan nu voor een opdracht waarin de leerlingen te veel moeten lezen, ik denk dat we beter andere vormen kunnen kiezen die beter bij onze leerlingen aansluiten.' Jan reageert daarop met: 'Hè Ted, doe niet zo moeilijk, doe nu even gewoon mee, want volgende week moet de volgende opdracht klaar zijn.' De rest van het team sluit zich aan bij de reactie van Jan. Jammer, want Ted haakt af en doet niet meer actief mee. Het team laat daar belangrijke input mee liggen. En dat is jammer, want een paar weken later blijkt dat de leerlingen al dat leeswerk vervelend en (te) moeilijk vinden. Ze leren niet echt wat de bedoeling was.

Oog voor ieders inbreng

Het kan ook anders. Een mbo-team van zes leraren, inclusief één teamleider, werkt samen aan een curriculumvernieuwing. Janneke, de teamleider, weet van zichzelf dat zij altijd snel een beeld heeft van waar het naartoe moet en dat ze dat vervolgens het liefst zo snel mogelijk uitvoert. Maar ze weet ook dat ze daardoor soms belangrijke dingen over het hoofd ziet en met haar snelheid niet altijd het beste resultaat behaalt. In haar team ziet ze vooral in Hamid en Jeanine een tegenpool van haarzelf. Zij zijn beiden goed in het vertragen, het stellen van kritische vragen en het onderzoeken en zien van andere mogelijkheden.

Janneke gaat met haar team kort het gesprek aan over ieders kwaliteiten in de samenwerking. Ook over die van haarzelf en haar valkuilen. Dit gesprek is de basis voor dit team om steeds de juiste balans tussen de vier activiteiten te zoeken. Dat lukt ze goed, mede omdat ze hun gezamenlijke doel heel scherp voor ogen hebben en hun samenwerking en resultaat regelmatig met elkaar evalueren.

Ontwikkelruimte creëren voor goed werk

De voorbeelden laten zien dat teams niet vanzelfsprekend ontwikkelruimte creëren, terwijl dat wel tot betere resultaten leidt (Coenders, 2008; Derksen, 2016). In het eerste voorbeeld blijven alle vier activiteiten impliciet, terwijl het beter is om, net als in het tweede voorbeeld, ieders inbreng en rol expliciet te bespreken. De informele leidersrol van Jan zou daarbij dan waarschijnlijk ter sprake komen en dat biedt een opening voor het team om daar wat aan te veranderen.

Het tweede voorbeeld beschrijft weliswaar een positieve ontwikkeling, maar luiheid ligt op de loer doordat Janneke de boel aandrijft. Zij heeft de ideeën en

loopt daarin voorop. Toekomst creëren lijkt altijd bij haar te beginnen. Tegendruk organiseren is prima, maar nog beter wellicht is de creativiteit van het team als geheel in een vroeger stadium te activeren en te benutten.

Hulpmiddelen

Allerlei werkvormen dragen ertoe bij om meer oog te krijgen voor de vier activiteiten en deze te oefenen. Het kan helpen om een begeleider van buiten erbij te halen die er bij pittige opgaven voor zorgt dat de teamleden bijvoorbeeld een dialoog voeren. Gaandeweg kan het team die rol zelf vervullen. Wel vraagt de ontwikkelruimte om continu onderhoud.

We beschrijven een paar hulpmiddelen die bijdragen aan het creëren van ontwikkelruimte (bij 'Verder lezen' vind je de bijbehorende weblinks):

• Scrum-bord

Een scrumbord (bijvoorbeeld dat van Stichting Leerkracht dat veel docenten in de klas gebruiken) helpt bij het stellen van doelen en de vertaling daarvan naar acties, dus bij toekomst creëren en organiseren. Het is de kunst daar als team reflectie en dialoog aan toe te voegen, om samen daadwerkelijk door te pakken en een ontwikkeling te verduurzamen. Anders blijft het team gewoon meer van hetzelfde doen.

• Ontwikkelruimtetest

Met een gratis app kunnen teams hun ontwikkelruimte in kaart brengen en samen bespreken. Het is een hulpmiddel om de samenwerking te evalueren. De app geeft bij elk van de vier activiteiten tips hoe het team die activiteit kan verbeteren.

- *Activiteitenkaarten*

De vier activiteiten zijn uitgewerkt op vier activiteitenkaarten. Verdeel deze kaarten op basis van persoonlijke kwaliteiten over de teamleden. Elk teamlid krijgt dan de verantwoordelijkheid dat 'zijn' activiteit voldoende en op het juiste moment aan bod komt. Teams die hiermee werken, brengen als vanzelf de vier activiteiten met elkaar in balans en spreiden ook automatisch het leiderschap. Elk teamlid krijgt immers de verantwoordelijkheid voor een deel van het proces.

1.4 KRACHT VAN EEN TEAM

Terug naar onze kernvraag: hoe richt je een team in, zodat de leden ruimte hebben om samen goed onderwijs te ontwikkelen? We hebben in dit hoofdstuk gepleit voor een meerdimensionale benadering, waarin teamleden de juiste balans vinden tussen gefocust snel werken aan een resultaat en tegelijkertijd vertragen en samen verschillende perspectieven (onder)zoeken.

De kracht van een team is niet dat alle teamleden ongeveer hetzelfde zijn en doen, maar elkaar juist aanvullen en versterken. Met ontwikkelruimte creëert het team ruimte voor die onderlinge verschillen en kan het die benutten. Als leraren in teams elkaars talenten en manieren van lesgeven en begeleiden kennen, en van daaruit samen onderwijs ontwikkelen en uitvoeren, dan halen ze het beste uit hun samenwerking.

LITERATUUR

Gebruikte bronnen

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169.
- Alexander, C. (2002). The Phenomenon of Life: An Essay on the Art of Building and the Nature of the Universe, vol. 1 of Nature of Order. *Center for Environmental Structure*, Berkeley, CA.
-  Carvalho, L., & Goodyear, P. (2018). Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, 55, 27-53.
<https://stichting-leerkracht.nl/>
- Coenders, M. J. J. (2008). *Leerarchitectuur [Learning architecture]* (Proefschrift). Delft: Eburon Uitgeverij B.V.
-  Curşeu, P. L., Jansen, R. J. G., & Chappin, M. M. H. (2013). *Decision Rules and Group Rationality: Cognitive Gain or Standstill?* (Publication no. 10.1371/journal.pone.0056454). Retrieved 28 July 2014
<http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0056454>
- Derksen, K. (2016). *Creating developmental space for better team results. Four exploratory studies* (Proefschrift). Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Derksen, K., De Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251.

Roth, B. (2015). *The achievement habit: Stop wishing, start doing, and take command of your life*. Harper-Business.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Van der Hilst, B. (2018). *Blauwdruk voor de emergente school*. Utrecht: Het leren organiseren.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, S61-S76.

West, M. (2012). *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*. Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.

Verder lezen

 Stichting Leerkracht heeft diverse hulpmiddelen die bijdragen aan het creëren van ontwikkelruimte. Zo helpt een scrumbord bij het stellen van doelen en die vertalen naar acties.

<https://stichting-leerkracht.nl/aanpak/>

 Lees op de website Teamontwikkelruimte meer over het vormgeven van die ruimte en gebruik de gratis webapp om met je team te evalueren en verbeteren.

www.teamontwikkelruimte.nl

 De website van Karin Derksen bevat blogs over teamwerk en gratis hulpmiddelen, zoals de activiteitenkaarten voor teamontwikkelruimte.

www.karinderksen.nl

 Op de website Spelen met ruimte zijn diverse artikelen te vinden over het maken en benutten van ruimte.

www.spelenmetruimte.nl

