

Een team is meer dan de som der delen

Een leraar is een professional. Dat houdt in dat hij niet alleen vakdocent is. Hij maakt ook deel uit van een team en heeft een plek in de ontwikkeling daarvan.

Harry ontwikkelt slimme en nog slimmere producten voor de afdeling Research en Development van Philips; een moderne Willie Wortel. In mijn training rond persoonlijke effectiviteit zit hij er onwennig bij. Ik heb met hem te doen.

'Waarom moet deze man naar deze training?' is mijn eerste gedachte. Al tijdens de kennismaking maakt hij me duidelijk dat het beleid bij Philips gewijzigd is onder druk van de praktijk. Het belang van een goede communicatie over het werk van de onderzoeker/ontwikkelaar wordt steeds groter en de samenwerking met de afdeling marketing en sales met de dag belangrijker. De snelheid waarmee nieuwe producten op de markt komen vereist een scherpe afstemming.

Er is een eind gekomen aan de onuitputtelijk lijkende geldstroom voor zijn werk. Zijn werk moet meer opleveren. Daarom moet hij projectmatig werken en zijn ideeën zien te 'verkopen' aan het managementteam en zijn niet ingewijde collega's moeten zijn onderzoeken en plannen kunnen begrijpen. Dat vraagt van hem een reeks vaardigheden die hij in de afgelopen jaren niet heeft ontwikkeld.

Het 'totale product'

Het betekent dat Harry niet alleen wordt afgerekend op zijn kernproduct, maar ook op zijn totale product. Het onderscheid tussen die twee wordt gebruikt in marketing en komt tegenwoordig in bedrijven en organisaties aan de orde bij ieder functionerings- en beoordelingsgesprek.

Carolien de Monchy benoemt in haar boek *Floreren als professional* de professional niet alleen als deskundige, maar ook als dienstverlener en medewerker. Hij wordt beoordeeld op die drie rollen en kan niet alleen loyaal zijn aan zijn eigen vak of zijn eigen beroepsgroep. Is er een vertaalslag te maken van dit gegeven naar het onderwijs? Zeker.

Het kernproduct van de leraar is inderdaad het overbrengen van vakken- en sociale vaardigheden aan een groep leerlingen op een pedagogisch en didactisch verantwoorde manier. Maar het totale product strekt zich daarnaast uit over zijn houding en gedrag in de school; zijn relatie met collega's, ouders en leiding; zijn meedenken op het schoolbrede niveau van visie, beleid en ontwikkeling.

Toch worden leraren nog vaak specifiek aangenomen op hun vakkennis, dus op het kernproduct: als leraar Engels, gymnastiek of wiskunde.

Meteen bij de sollicitatie de kandidaat bevragen op de competenties



die nodig zijn om het totale product te leveren is reëler en effectiever. Want het is belangrijk om te weten of de kandidaat binnen het bestaande team past; of beter, wat hij meebrengt om het team te versterken.

Elk systeem zijn eigen dynamiek

Regelmatig klinkt er onvrede over lerarenteams. De leiding vindt dat ze ondermaats functioneren en de leraren zelf ervaren het werken in teams vaak als een overbodige ballast. Het maakt voor hen de werkdruk nog groter. Toch opereert iedere leraar binnen het verband van een team. Voor zover ik weet zijn er in Nederland geen eenmans-schooltjes.

Zodra je met een groep mensen binnen één organisatie met ongeveer hetzelfde werk bezig bent, zit je in een team. Of het zo voelt of niet. Het grote lerarenteam is dan weer onderverdeeld in kleinere teams of afdelingen. Alle teams hebben hun plaats binnen het grotere verband van de schoolorganisatie

Ik noem dit hier zo nadrukkelijk, omdat steeds duidelijker wordt, dat dit inzicht veel kan opleveren. Uitgaan van het team en je daar een onderdeel van voelen, biedt een geheel ander perspectief: uitwisseling

Onder de autonome houding van de leraar schuilt vaak een eenzame werker

en inspiratie; aanspreken van elkaars bronnen; ondersteuning en het gevoel van 'schouder-aan-schouder'; samenwerking en ontwikkeling; erkenning en feedback; het gevoel van je plaats hebben en plezier beleven met elkaar.

Een team vormt een systeem met zijn eigen dynamieken. Als deze dynamieken gerespecteerd worden dan kan dat het welzijn, en het welbevinden, van ieder teamlid vergroten.

Individen op het veld

Belangrijke aspecten in teamvorming zijn de volgende:

- hoe wordt er binnen het team omgegaan met anciënniteit? Dat wil zeggen: hoe wordt er gesproken over de oudere teamleden; waar is de aandacht voor de jongere teamleden?
- hoe wordt er omgegaan met mensen die uit het team gaan of met samenvoegen van teams?
- hoe wordt er omgegaan met verschillen in het team? Mag iedere mening er zijn?
- hoe wordt er omgegaan met de verdeling van extra werk? Hoe wordt er gelet op ieders energiebalans?
- hoe wordt er leiding gegeven en hoe wordt er leiding ontvangen?
- welke rituelen bestaan er binnen het team? Wordt er aandacht besteed aan speciale momenten?

Als Ajax weer eens belabberd gespeeld heeft en dus verloor, wordt er in de nabeschouwing gesproken over het gebrek aan teamgeest; over het acteren van de verschillende spelers als individuen op het veld; over de onwil om er samen-voor-te-gaan. "Onbegrijpelijk", zucht de trainer, en in de volksmond worden de Ajacieden snel "lui en blasé" genoemd. Naar mijn idee zou het meer opleveren te onderzoeken welke systeemdynamieken niet worden onderkend en gerespecteerd.



Een goed team stuurt zelf

Bovenop het feit dat de elf spelers van Ajax een team zijn, speelt de houding en inzet om een echt team te zijn een cruciale rol voor het behalen van succes.

En alhoewel een lerarenteam qua werkwijze niet te vergelijken is met een voetbal-team zal ook hier een optimale samenwerking leiden tot succes:

- de individuele leraar voelt zich minder alleen in zijn werk. Hij zal meer aangesproken worden op zijn mogelijkheden en hij kan dat ook bij anderen doen;
- iedere klas zal de kracht van een goed team meekrijgen en zal daarvoor ook meer 'team' worden. Sterker nog: we kunnen niet van een klas leerlingen verwachten dat zij zich volgens bepaalde normen en waarden gedragen en met elkaar omgaan als leraren dat als team niet doen.
- een goed team zal meer zelf kunnen sturen en met de leiding onderhandelen over voorwaarden, doelen, middelen en manier van werken.



- De ouders zullen merken dat ze te maken hebben met een goed samenwerkend team, waarin de leraren elkaar ondersteunen. Een team waar zij graag hun kinderen aan toevertrouwen.

Wederzijdse acceptatie

Ik kwam een interessant model tegen over teamontwikkeling in een workshop van sociaal-psycholoog Kees Voorberg, *De kracht van de dialoog*. Het model was geïnspireerd door het gedachtegoed van Scott Peck en kende vier fasen toe aan de ontwikkeling van een team.

- de *eerste wij-fase* wordt gekenmerkt door een globaal gevoel van: ik hoor in dit team. Wij werken met elkaar in hetzelfde vakgebied; in het zelfde domein; op dezelfde school; op dezelfde afdeling.
- de *eerste ik-fase* wordt gekenmerkt door een versterkt gevoel van onderscheid in het team: ik werk in dit team, maar doe het wel anders dan anderen of ik werk in dit team, maar waar is mijn plaats. Teamleden vallen

terug op zichzelf en het onderscheiden van verschillende meningen, aanpak en manier van doen kan soms leiden tot een scheiding der geesten.

- de *tweede ik-fase* wordt gekenmerkt door reflectie en actie. Teamleden onderzoeken hun eigen rol en houding in het team; met elkaar wordt gezocht naar een optimalere vorm van samenwerking. Er vindt veel onderzoek en uitwisseling plaats: ik werk in dit team en kom mijn eigen patronen en projecties tegen. Ik begrijp meer en meer hoe het is om met al die verschillende mensen op een professionele manier samen te werken om een bepaald eindresultaat te bereiken.
- de *tweede wij-fase* wordt gekenmerkt door een wederzijdse acceptatie. Verschillen worden eerder ervaren als inspirerend en vruchtbaar. De mensen voelen zich vrij in het team. Ook in het elkaar aanspreken. Het team is productief; de omgang is collegiaal en men is bereid en in staat om van en met elkaar te leren en te innoveren. Iedereen kan een stootje hebben en stelt zich realistisch op.

De leiding hoort erbij

Zeker in grote scholen lijkt de leiding/het management los te staan van het team. Het persoonlijk voornaamwoord 'zij' en 'hun' wordt dan regelmatig gebruikt. Dat is jammer, want een goed team ontstaat alleen met elkaar. Daarbij kan de leiding zorg dragen voor een sfeer van veiligheid; inclusiviteit; respect voor verschillen in positie, visie, werkwijze; helderheid in het aansturen en een goede balans tussen geven en nemen.

Zij kan ervoor zorgen dat ieder wordt gezien, dat ieder zich deel voelt van het geheel. Aandacht aan het systeem met zijn eigen dynamieken zal ervoor zorgen dat het team kan groeien naar de volgende fase. Dat is van groot belang en ook niet zo ingewikkeld; het geeft een verbinding in het team die weldadig is voor iedereen.

Dan komt er ook ruimte voor de volgende fase: reflectie op de eigen persoon binnen de veilige context van het team en in verbinding met het werk. Deze reflectie geldt ook voor de leiding.

De leiding stelt zich in dit proces proactief op. Zij neemt het voortouw vanuit een duidelijk personeelsbeleid en vanuit een heldere visie.

Annelies Boutellier is auteur van *Beter voor de klas, werken aan je persoonlijke professionaliteit*. In 2009 verschijnt haar tweede boek over (leraren)teams. Zij is coach en trainer en begeleidt regelmatig teams bij hun verdere ontwikkeling, www.buroboutellier.nl

De Professional

Een professional die deelt uit maakt van een team:

- heeft een actieve houding
- onderhandelt zelf met de leiding en probeert (gedeeltelijk) budgetverantwoordelijk te worden
- zoekt de ruimte voor collegiale uitwisseling waardoor de kans groter wordt dat het hele team in een volgende fase belandt
- spreekt zich uit over wat hem drijft, wat hem blokkeert
- onderzoekt aannames en overtuigingen en wat hij moet of wil ontwikkelen
- bedenkt zelf welke ondersteuning daarbij hoort
- spreek zich uit over wie hij is en luistert goed naar de anderen. Hij hoort de verschillen en gebruikt deze als inspiratie