NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

SOK
SCHOOLOVERSTIJGEND KWALITEITSNETWERK

Stuurkunst voor iedereen

Bart Schipmölder

SOK ONLINE Iedereen doet mee:
levende kwaliteitszorg op school

2 december 2022

VERGROOT DE REIKWIJDTE VAN JE SCHOOL
VERDIEP JE LEIDERSCHAP

Even voorstellen:

Bart Schipmölder

- Uit een team van 5 (2 broers, vader, moeder)
- Nu: 2 teams van 3 kinderen en partner
- Geef leiding aan: team van 8 directe collega's
  NSO-CNA organisatie van 50 collega's
- Presentatieteam: Theo, Cunera en Karin

- Twitter: @bartschipmolder
- Mail: b.schipmolder@nso-cna.nl

Kennismaken

- Ik ben lid van een of meer teams, stuur wel mee
- Ik ben lid van een of meer teams, stuur niet mee
- Ik ben geen lid van een team
- Ik ben leider van een team

Goede professionele samenwerking vanuit
een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen is kenmerkend
voor een kwaliteitscultuur en
die is dan weer doorslaggevend voor onderwijskwaliteit.

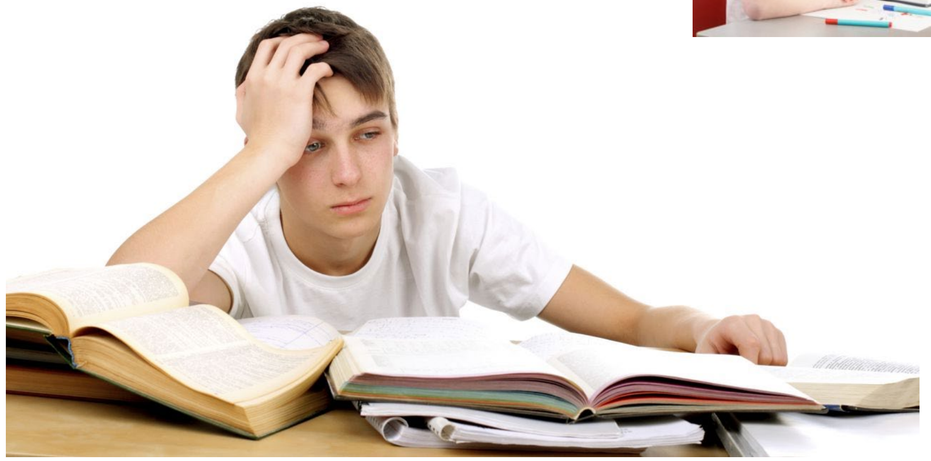
Het team - samenwerken

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

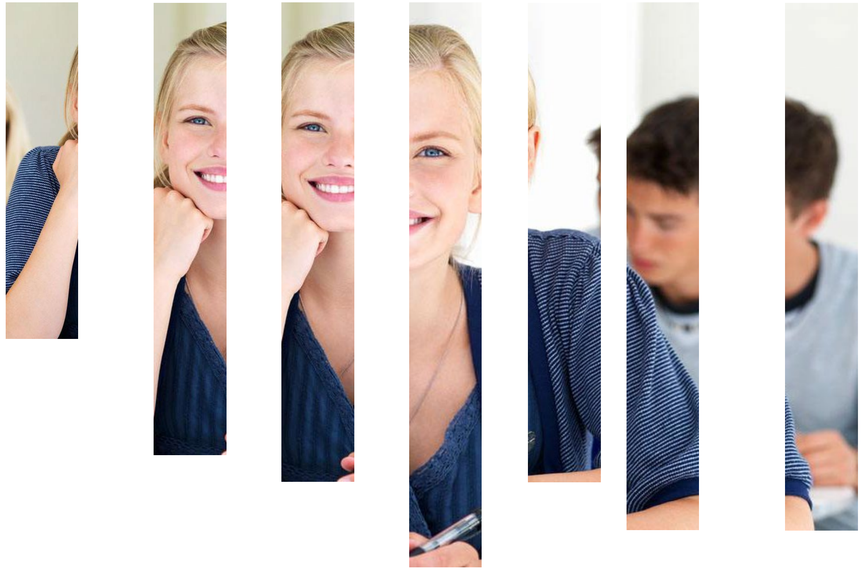
Werken in teams is een middel, geen doel!

Dus wat is dan wel het doel ?

Waarom willen jullie samenwerken?



NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE



NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

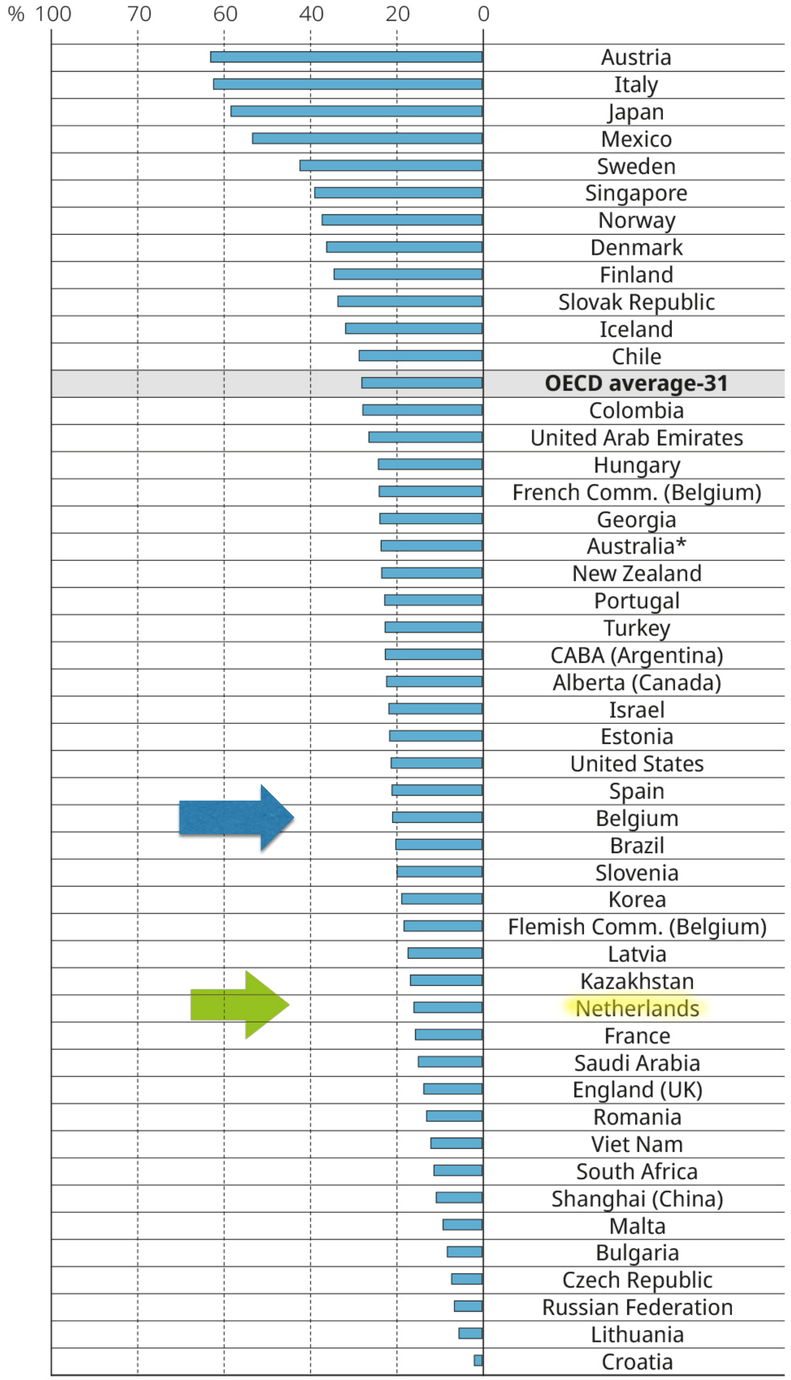
Docententeam

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Figure II.4.3 **Teaching as a team, by school characteristics**

Results based on responses of lower secondary teachers and principals

Percentage leraren die aangeven dat zij samen als een team lesgeven, tenminste 1x per maand



Source: OECD, TALIS 2018 Database, Table II.4.7.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888934083753

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

visible learning plus

Collective Teacher Efficacy

Domain. **School**

Sub-domain. **Leadership**

Mean Effect Size	# of Meta Analyses	# of Studies
1.57	1	26

Description of research.
Collective teacher efficacy (CTE) is the collective belief of the staff of the school/faculty in their ability to positively affect students. CTE had been found to be strongly, positively correlated with students achievement. A school staff that believes it can collectively accomplish great things is vital for the health of a school and if they believe they can make a positive difference then they very likely will.

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

'Een misvatting op scholen en onder schoolleiders is dat educatieve kracht de som is van al die vruchtbare individuele optredens. Teams met een hoge collective efficacy komen uiteindelijk verder.'

'Professioneel kapitaal en collective efficacy blijken dus eigenlijk te gaan over de kwaliteit en intensiteit van de onderlinge afstemming van docenten - backstage. De schoolleider leidt als een regisseur de groepsdynamiek achter de coulissen.'

(Switchen en klimmen, El Hadioui et al.)

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

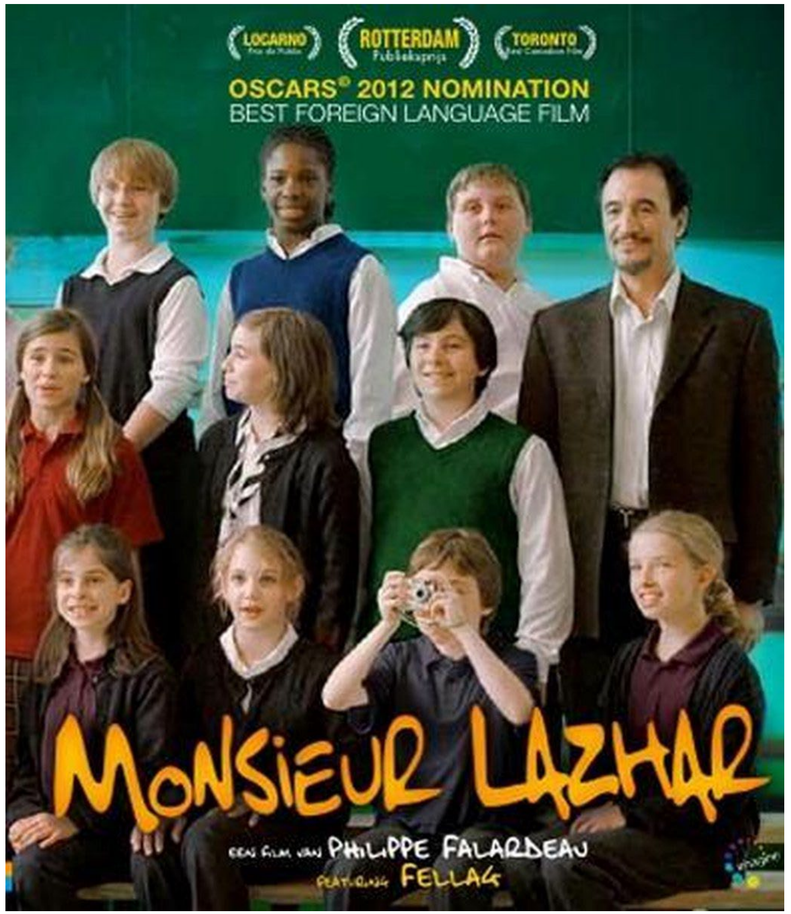
Ook meten we meestal alleen de prestaties van het individu, terwijl individuele kracht pas floreert in sterke teams, waarin niet iedereen op dezelfde as zit. Om verder te komen heb je initiatiefnemers, samenwerkers én dwarsliggers nodig. Ook die eigenschappen moeten we erkennen en waarderen.

(Robbert Dijkgraaf, nov 2022)

- Fragment uit:
  Monsieur Lazhar (2011)

- Wat neem je waar in gedrag van het team?

  Meld je op de chat!



Herken je dit?

- ‘In mijn team handelen mensen veelal individueel en denken vooral in problemen.

- ‘Mijn teamleden leggen problemen buiten zichzelf en terug bij mij.’

Herken je dit?

- ‘In mijn team wordt er veel gezegd, gedacht en geopperd, maar feitelijk komt er weinig van de grond.’
- ‘Mijn helpende gedrag leidt er toe dat ik aan het einde van het gesprek met een lange to do lijst zit en mijn medewerkers niet.’

De basis voor teamwerk is in het onderwijs vaak niet in orde (in Nederland).

‘Veel scholen zijn slordig ingericht’

(Ben van der Hilst)

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Goed teamwerk

I Basisvoorwaarden

1 Noodzaak voor goed teamwerk
2 Teamomvang
3 Gedeeld doel of gedeelde opgave
4 Onderlinge afhankelijkheid

Sturen van samenwerken

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Ontwikkelen van samenwerken vraagt investeren.

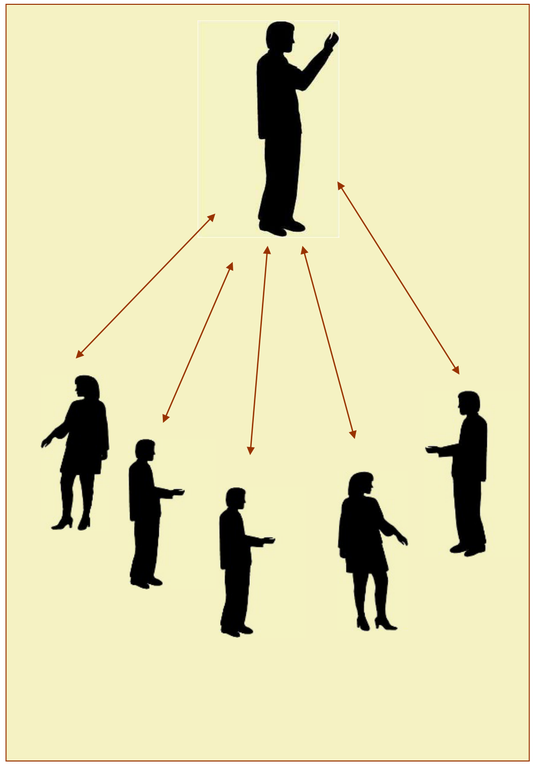
Dat doe je alleen als het nodig is: het relevant is

Van centraal aansturen …….
….. naar elkaar aansturen

CENTRAAL

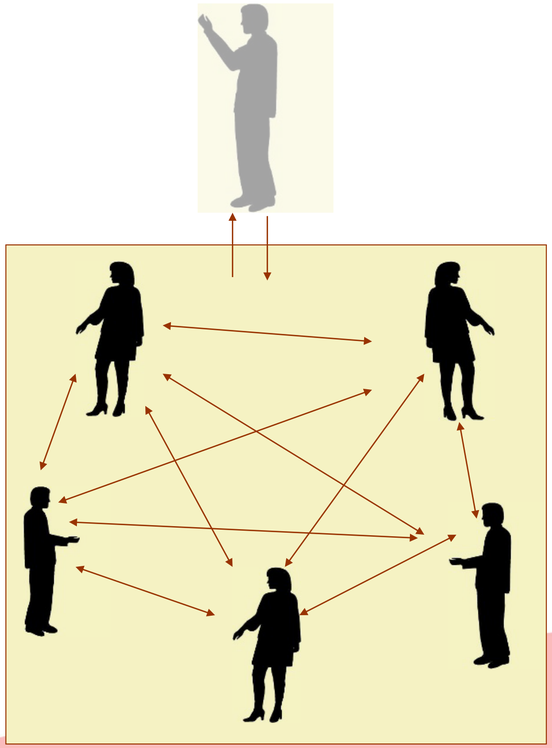
Sturend

uitvoerend



NAAR

GEDEELD LEIDERSCHAP



sturend en coachend

Sturend, vormgevend & uitvoerend

Bron: Marijke Lingsma ‘Aan de slag met teamcoaching’.

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

De groep als geheel heeft een leven van zichzelf dat onafhankelijk lijkt te zijn van de individuele leden.

(Bion)

Groepsnormen

- Google onderzoek: een team met de beste spelers aan boord zal niet succesvol zijn als de leden niet vaardig zijn in het samenwerken.

- Samenstelling van het team bleek niet bepalend voor teamsucces.

- De groepsnormen bepalen of een team succesvol was:
  - Krijgt iedereen aan tafel de kans om zich uit te spreken
  - Hoge sociale gevoeligheid: ingaan op wat anderen denken en voelen gebaseerd op non-verbale signalen

- De teamleider(s)
  - kan de non-experts uitnodigen zich uit te spreken
  - Het gesprek toestaan om van de agenda los te gaan

- Dit geeft **psychologische veiligheid** en dat is de enige bepalende factor of een team elkaar vindt: vertrouwen

Wat zijn jullie normen?

- Wat zijn jou normen en wat zijn de groepsnormen? Over:
  - Werken
  - Fouten maken
  - Experimenteren
  - Leiderschap

Sturen samenwerken doen we vaak door het sturen van individuen.

Sturen van samenwerken vraagt echter om samen het collectief te sturen.

Stuurkunst:

- Om samenwerken in teams te sturen kijk je naar het hele team in hoe ze het doen en hoe ze niet doen….
- Wat doet het team? Hoe wordt hier samengewerkt en gecommuniceerd?
- Wat zijn de patronen: waarom houdt het systeem deze in stand?
- Wat heeft het team te leren/ontwikkelen?
- Om vervolgens vanuit dat perspectief interventies te doen naar gehele team.

Samenwerken:

Maak het niet persoonlijk

- Het persoonlijk maken zit onze samenwerking in de weg
- Je vervult een rol: het gaat niet over jou
- Onze gedachten en aannames over anderen gaan niet over dit moment
- Normaliseren

Reflectievraag:

- Welke patronen zie je in de samenwerking in jouw team? Beschrijf ze meerzijdig

- Welke functie hebben deze patronen?
- Wat is er fijn aan die patronen en wat niet?
- Welke interventies zou je kunnen doen?

3 valkuilen bij het begeleiden van teams

- ✓ Dienstbaarheid
- ✓ Groepsleden individueel benaderen rond het teamonderwerp
- ✓ Startende dialogen afbreken

5 tips voor begeleiden van teams

- ✓ Spreek het team aan
- ✓ Faal stralend en experimenteer
- ✓ Reageer trager
- ✓ Houd een beetje van je groep, complimenteer ontwikkeling
- ✓ Durf ‘dom’ te doen: ben nieuwsgierig

Teams hebben ontwikkelruimte nodig!

Teams zijn succesvol als ze:

Snel en gericht vooruit gaan (resultaat)

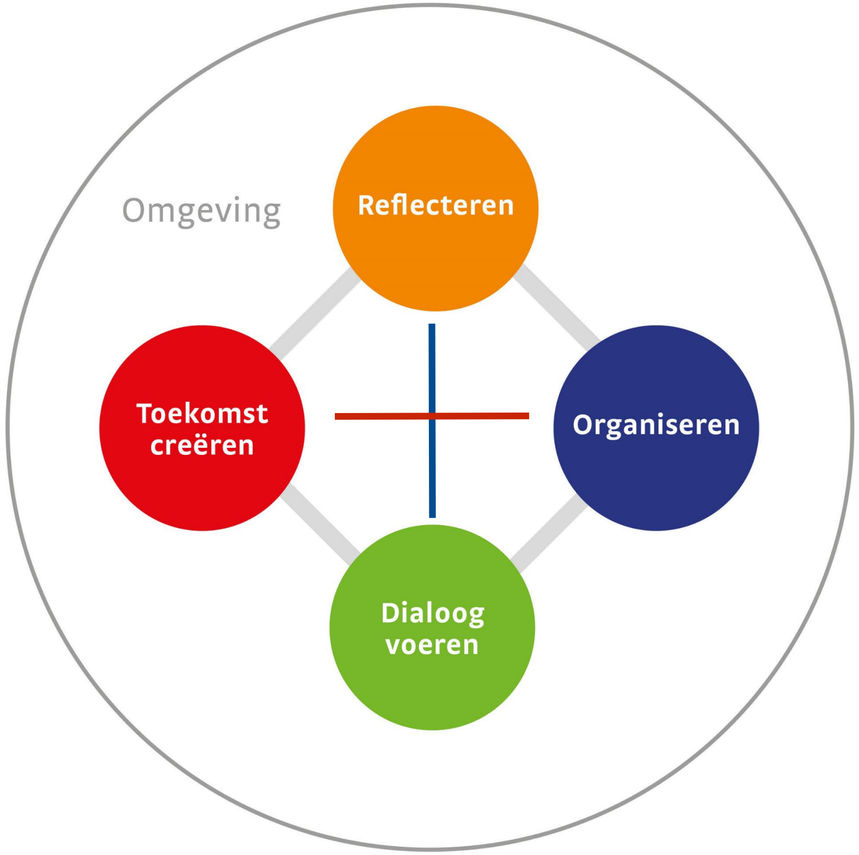
en

vertragen en verbreden (betekenisgeving)

Bron: Creating developmental space for better team results - Karin Derksen

Teamontwikkelruimte

Resultaat oriëntatie



Betekenisgevingsoriëntatie

Bron: Creating developmental space for better team results - Karin Derksen

Teamontwikkelruimte paradox

Resultaat oriëntatie

(Toekomst creëren en organiseren)

- Versnellen
- Focus op resultaat
- Antwoorden/oplossen
- Vooruit
- Actiegericht

Doen meer van hetzelfde en lossen daardoor niet echt op

Gedeelde betekenisgeving oriëntatie

(Reflecteren en dialoog voeren)

- Vertragen
- Verbreden, richting uitstellen
- Vragen/onderzoeken
- Stilstaan (of achteruit)
- Denkgericht

Zijn heel creatief, maar weten het niet in praktijk te brengen

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Als doelen gedeeld zijn gaan teams beter om met de spanning tussen beide oriëntaties.

Bron: Creating developmental space for better team results - Karin Derksen

Poll: waar zit jouw team?

- Resultaatoriëntatie
- Betekenisgevingsoriëntatie
- Beide
- Geen van beide

Goede samenwerking vraagt om open dialoog

Wanneer voerde jij voor het laatst een echt gesprek in je team?
Wat waren kenmerken van dat gesprek?

Bij een echte dialoog staat de uitkomst vooraf niet vast.

Daarom is een hoge tolerantie voor onzekerheid nodig om tot een echt gesprek te komen.

Communicatie-Alarmsignalen

- Klagen
- Negatieve voorspellingen
- Stapelen van meningen en voorstellen
- Ja-maar, ja-maar….

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Welke communicatie-alarmsignaal herken je bij jezelf en in je team?

Wat helpt voor goede gesprekken

- Wees nieuwsgierig: vraag door
- Bouw door op elkaars ideeën
- Parafraseer: bewijs van informatieoverdracht
- Check je aannames

Gebaseerd op SAVI® - Systeem voor het Analyseren van Verbale Interactie

Vragen via de chat!

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

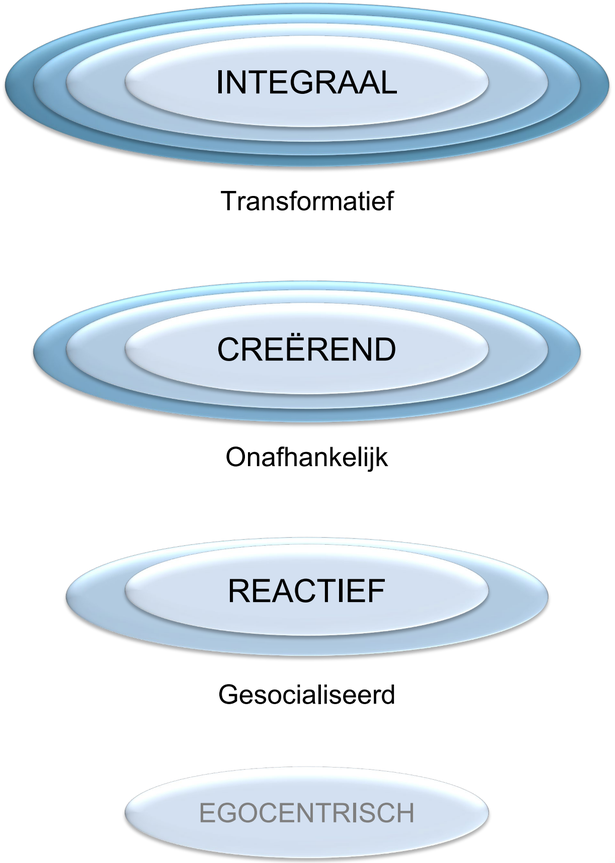
Dank jullie wel!

Ik hoor graag van je:
b.schipmolder@nso-cna.nl of
@bartschipmolder
of via LinkedIn.

Reflectie:

- Wat heb je geleerd?
- Wat heb je ontdekt?
- Wat ga je er morgen mee doen?
- Waar ben je tevreden over?
- Wat ben je ontevreden over, wat kan je volgende keer….

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

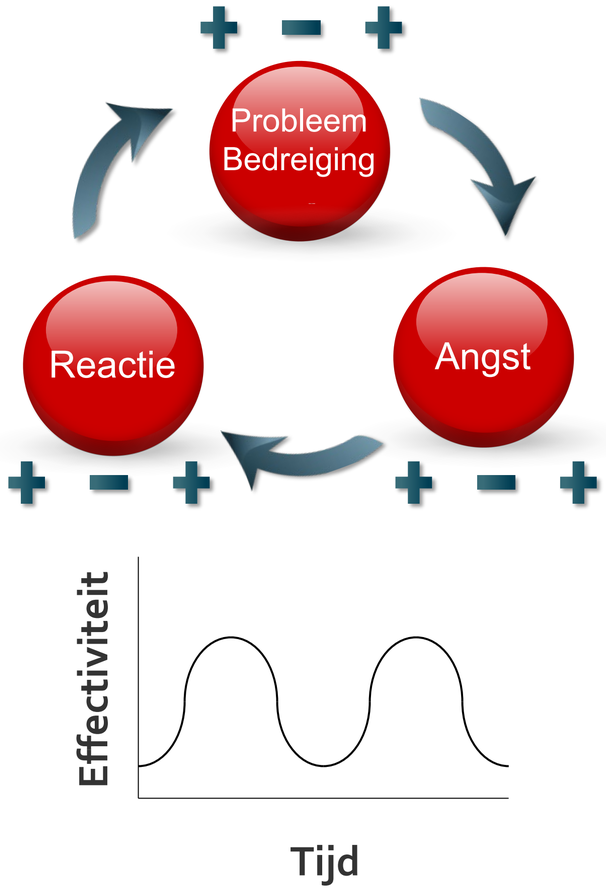


Bron: Mastering Leadership – Anderson, Adams, 2017

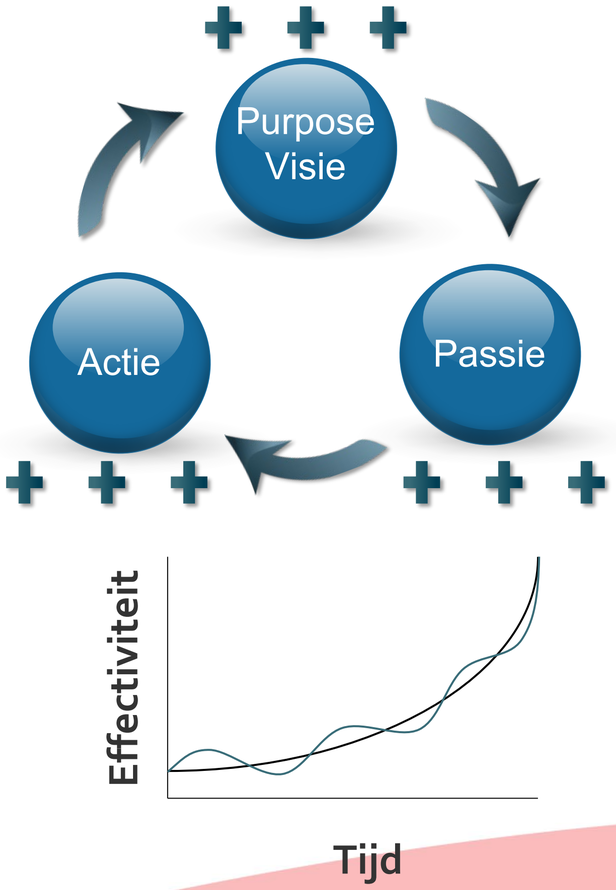
NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Twee structuren van de geest

Probleem - Reactief



Resultaat - Creërend



Angstig - Behoudend

Energie – Los-laten

Bron: Mastering Leadership – Anderson, Adams, 2017

Veiligheid?

Prestatienormen /doelen

Psychologische veiligheid

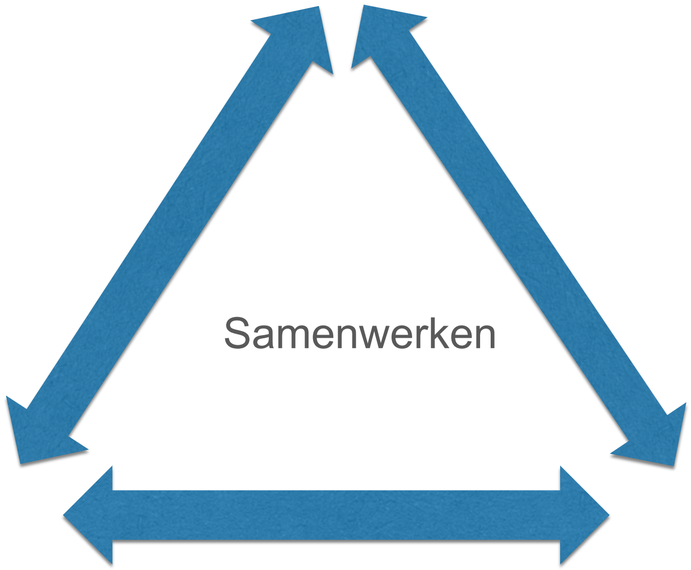
	Weinig	Veel
Hoog	Comfort zone	Leren en hoge prestatiezone
Laag	Apathie zone	Angst zone

Bron: Amy Edmondson

NSO-CNA
LEIDERSCHAPSACADEMIE

Rol, doel en context

- Je functionele rol opnemen



Onderlinge communicatie

- Welk communicatiegedrag bevordert en welk gedrag belemmert informatieoverdracht?
- Metacommunicatie

Groepsdynamiek

- Fasen van teamontwikkeling, wat komt eerst?

Gebaseerd op System Centered Training (SCT)