

# Op naar een vitaal onderwijsteam

## Teamdialoog om een duurzame werksituatie te realiseren.

Rob Vink (IVA Onderwijs; c.r.vink@uvt.nl)

Ton Martens (People do Change; tmartens@peopledochange.nl)

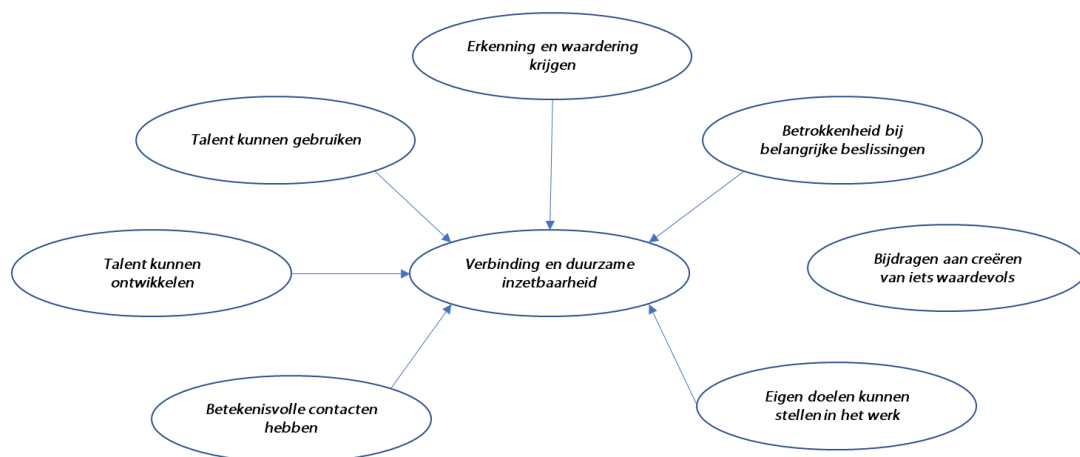
### Inleiding

Nu en in de toekomst fit, vitaal en met energie naar je werk gaan en ervaren dat je je werk goed kunt uitoefenen. Dat is in een notendop wat we onder duurzame inzetbaarheid verstaan.<sup>1</sup> Maar hoe bevorder je dat eigenlijk? Drie ROC's<sup>2</sup> zijn een zoektocht gestart naar een antwoord op deze vraag in de vorm van een teamdialoog. De teamdialoog is in pilots toegepast bij acht teams van verschillende ROC's. In dit artikel beschrijven we de ontwikkelde dialoogvorm en de opbrengsten van het gebruik ervan bij 8 pilotteams.

### De theoretische basis: werkwaarden voor duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd als de onderwijsmedewerker zich verbonden voelt. Bij verbinding doelen we op de verbinding tussen de identiteit, waarden en drijfveren van de *persoon als professional* en die van de onderwijsorganisatie en het werk. Verbinding uit zich in energie en veerkracht, bezieling en welbevinden.

Het is cruciaal dat mensen doelen die voor hen belangrijk zijn en vanuit hun kernwaarden worden geformuleerd kunnen bereiken<sup>3</sup>. Als ze deze doelen bereiken, ervaren mensen dat het werk ertoe doet en dat zij ertoe doen in hun werk. Verbinding wordt geconcretiseerd in zeven werkwaarden. Van deze werkwaarden is bekend dat ze bijdragen aan duurzame inzetbaarheid<sup>4</sup>.



Figuur 1: Werkwaarden, verbinding en duurzame inzetbaarheid

<sup>1</sup> De Lange, A.H. (2014), *Langer werken? De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. Nijmegen: HAN.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (Eds.) (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

<sup>2</sup> Onderwijsgroep Tilburg, Helicon en Da Vinci College. Vanuit deze ROC's zijn de volgende mede-ontwerpers betrokken: Wim van Tol, Wiranda Zenner, Audrey Lamers, Joost Beijl, Marie-Helene van der Kam, Miranda Jongenotter, Pauline Maes, Rob Wieringa en Marjolein Bremmer. De ontwikkeling is mede gefinancierd door Stichting Onderwijsarbeidsmarkt MBO (SOM)

<sup>3</sup> Klink, J. van der (2015), *Value at work. Sustainable employability as capability; a multidisciplinary perspective*. Tilburg: Universiteit van Tilburg

<sup>4</sup> Van der Klink (2015)

Het gaat bij deze werkwaarden steeds om de vraag of er in het dagelijkse werk voldoende ruimte is om de werkwaarden te realiseren of dat er werkwaarden zijn die onvoldoende tot hun recht komen en verbetering nodig is.

**De praktische toepassing: de teamdialoog**

De dialoog neemt twee sessies van ongeveer drie uur in beslag en is geschikt voor teams tot 12 medewerkers.

*Verhalen vertellen, luisteren, feedback geven*

De kern van de teamdialoog is het persoonlijke verhaal van elk teamlid, het luisteren daarnaar en het geven van feedback. Het persoonlijke verhaal bestaat uit verleden, heden en toekomst:

Verleden	Heden	Toekomst
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivatie voor het onderwijs</li> <li>○ Hoogtepunt (werk)</li> <li>○ Dieptepunt (werk)</li> <li>○ Mijn kennis en kunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werkwaarden</li> <li>○ Ervaren verbinding</li> <li>○ Top 2 werkwaarden die aandacht behoeven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toekomstbeeld</li> <li>○ Leer- en ontwikkelbehoefte</li> </ul>
<p>Conclusie: Hoe kan het team mij het beste inzetten?</p>	<p>Conclusie: wat kan mijn team voor mij betekenen om verbonden te zijn en te blijven met mijn werk?</p>	<p>Conclusie: Wat kan mijn team voor mij betekenen om verder te kunnen leren- en ontwikkelen?</p>

Elk teamlid presenteert zijn (voorbereide) verhaal aan het team. Van het team wordt gevraagd om ten eerste verhelderende vragen te stellen. Vervolgens wordt op drie niveaus feedback gegeven: welke tip hebben teamleden, wat leren de collega's zelf van het verhaal en hoe komt het verhaal op hen over?

Het team inventariseert vervolgens de leer- en ontwikkelbehoeften van de afzonderlijke teamleden en onderzoekt welke rode draden er te herkennen zijn. Een werkvorm hiervoor is een 'markt' voor vraag en aanbod: wat heb je het team te bieden en wat heb je daarvoor nodig van het team? Vervolgens gaat het team in gesprek over de vraag wat het centrale thema is voor het team.

*De werksituatie beïnvloeden: aan knoppen draaien*

De laatste opdracht van het team is om één of twee acties te benoemen, waarmee een antwoord wordt geboden op het centrale thema. Voorbeelden van centrale thema's zijn

- verlaging van werkdruk/vergroten van werkplezier

- taak- en werkverdeling die beter aansluit op persoonlijke ambities
- verhogen van de kwaliteit van samenwerking.=

Het team formuleert hiertoe in ieder geval een ambitie en een daaraan gekoppelde actie. Het benoemen van deze acties wordt ondersteund door vier onderwerpen te benoemen die het team kan beïnvloeden:

1. teamplan (missie/visie/doelen/waarden etc.)
2. taak- en werkverdeling
3. manier van samenwerken en de relaties die we met elkaar hebben
4. werksituatie/werkomgeving

### ***De opbrengsten: teamontwikkeling en teamacties***

De opbrengsten van het werken met de methodiek zijn geëvalueerd op 'ervaringsniveau' en op het niveau van opbrengsten.

#### Verhalen vertellen, luisteren en feedback geven

Deze eerste stap van de methodiek blijkt als zeer waardevol te zijn ervaren: "in het verloop van de sessie kwam het gevoel dat dit toch wel bijzonder was dat we dit met elkaar konden delen. Het gevoel van moeten ging weg en ik kon mij gaandeweg meer openstellen voor de verhalen van mijn collega's" en "er is een mogelijkheid gecreëerd om in een veilige sfeer een persoonlijk verhaal te vertellen. De behoefte blijkt er te zijn, maar de mogelijkheid hebben we nooit kunnen creëren". Voor veel teamleden blijkt het wel spannend te zijn om het persoonlijke verhaal te vertellen en feedback te geven: "aan het begin van de sessie vond ik het vrij spannend om mijn persoonlijke verhaal te doen. Naarmate de ochtend vorderde veranderde dit. De sfeer was veilig en goed" en "ik was wat gespannen tijdens de sessie, omdat ik lastig vond om alleen over een specifiek punt iets te zeggen tegen mijn collega".

De teamleden geven aan dat de zeven werkwaarden een nuttige invalshoek vormen voor de persoonlijke verhalen.

#### Teamopbrengsten

De teamleden stellen ten eerste dat "de eerste sessie ook zonder afspraken al wel leidt tot verandering. Ik voelde respect en aandacht voor elkaar. Dit kwam omdat er de mogelijkheid was om je uit te spreken zonder enige andere agenda dan jou eigen verhaal te mogen vertellen. Ik geloof dat dit leidt tot begrip voor collega's onderling. En begrip leidt tot een betere samenwerking en dus gebruik maken van elkaars kwaliteiten". Een ander wijst op de meerwaarde van de methodiek voor teamontwikkeling: "we hebben dit echt nodig om een goed draaiend team te worden en te blijven. We hebben inzicht in elkaars drijfveren en sterke kanten en kwaliteiten en ik weet mijn eigen plek in het team beter". Tot slot wijzen enkele teamleden er op dat ze hebben geleerd in dialoog te gaan en vooral om uit te stellen om in oplossingen te denken, maar eerst met elkaar te onderzoeken. Deze evaluaties wijzen op opbrengsten met een duurzaam karakter in de versterking van de onderlinge relaties.

#### Voorbeelden van teamacties

Naast deze opbrengsten, zijn de teams in staat om concrete acties te formuleren. Zoals:

- aanpassing van de plannen van inzet;
- kennisdeling in werkplaats 2.0;
- tweedaagse studiedag met als doel om tot een gedeelde visie te komen.

### **Conclusie**

De kwaliteit van het onderwijs wordt bepaald door de kwaliteit van de teamleden. Als zij verbinding ervaren met hun werk, legt dat een stevige basis onder inspirerend en activerend onderwijs. Verbinding ontstaat als onderwijzers hun drijfveren en waarden kwijt kunnen en herkennen in hun werk en als de werksituatie dat ondersteunt. Als je je verbonden voelt, blijf je groeien in je werk. Dit is een duurzame werksituatie. De beschreven methodiek kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Acht heel verschillende teams hebben hier positieve ervaringen mee opgedaan en concrete opbrengsten gerealiseerd.