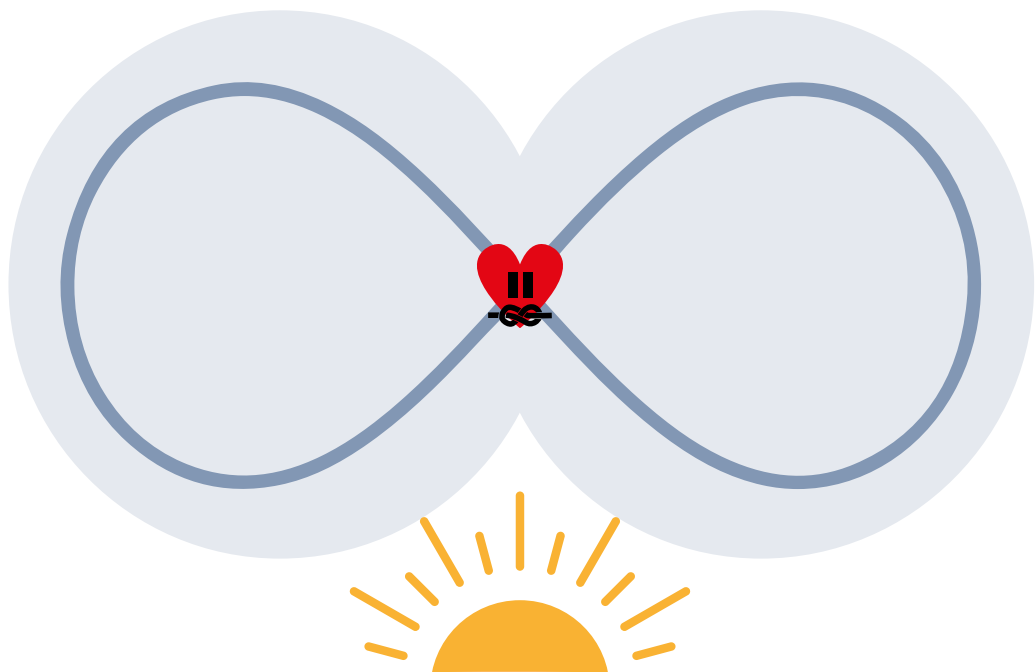




LEMNISCAAT TEAMKLIMAAT

Voor onderwijs in beweging

WERKVORMENBOEKJE

COLOFON

Auteurs: Ellen Nillezen en Willemijn Schless

Jaar van uitgave: 2025

Copyright © 2025 [Ellen Nillezen en Willemijn Schless]

Website: www.lemniscatteamklimaat.nl

Vormgeving en lay-out: Sanne Oostrom

Dit werkvormenboekje is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek en Lectoraat Leren en Innoveren, Radiant.



INHOUD

1

INLEIDING

5

2

KENNISMAKEN MET TEAMKLIMAAT

8

Wat bedoelen we met teamklimaat?

9

Werkvormen:

- Verhalend en krachtgericht teamklimaat verkennen 10
- Wat vind jij een goed voorbeeld van samenwerking? 12
- Ongeremde gedachten op papier 14
- Lemniscaat praatplaat 16

Hoe nu verder? 18

3

HET HART

20

Wat bedoelen we met het hart?

21

Werkvormen:

- Ba'nano'stapjes 22
- Stilstaan bij fijne samenwerkingsmomenten 24
- De pauzeknop 26
- Besluitvormingsstijlen 28

CREATIEF KLIMAAT

30

Wat bedoelen we met het creatief klimaat

31

Werkvormen:

- De denkrachtcarrousel 32

Afbeelding Lemniscaat teamklimaat

35

- Zicht krijgen op het creatieve web 36



5

ONDERSTROOM

38

Wat bedoelen we met de onderstroom?

39

Werkvormen:

- Samen sterker

40

- Een historielijn maken

42

6

WERKZAME AANPAK

44

Wat bedoelen we met werkzame aanpak?

45

Werkvormen:

Ritme en ritueel op de kalender

46

Jouw ideale lesweek

48

Het prioriteiten kwadrant

50

7

ONTMOETING

52

Wat bedoelen we met ontmoeten?

53

Werkvormen:

Wie ben jij in plaats van wat ben jij?

54

Stelling nemen

56

8

BRONNEN

54



INLEIDING

Je hebt een werkvormenboekje in handen dat je helpt om op een praktische manier met het teamklimaat in jouw werkomgeving aan de slag te gaan.

In het eerste en verkennende deel van dit boekje nemen we je stapsgewijs mee in wat teamklimaat is en we **introduceren** ons model: 'lemniscaat teamklimaat'. We delen werkvormen met je waarmee je het klimaat in jouw team kunt **verkennen**.

We sluiten het eerste deel af met een **stappenplan** waarmee je kunt bepalen hoe jullie verder willen gaan met het verdiepen en versterken van jullie teamklimaat.

In het tweede en verdiepende deel kun je een cluster van het lemniscaat kiezen waar jullie je als team verder in willen **verdiepen**. Per cluster vind je verschillende werkvormen die je in kan zetten bij het versterken van jullie teamklimaat.

Voor de duidelijkheid hebben we de clusters in dit boekje verschillende kleuren gegeven.

Het Hart

- De pauzeknop
- Knopen doorhakken

Onderstroom

- Vertrouwen en openheid
- Geen sudderend conflict

Creatief Klimaat

- Ideeëntijd
- Speelsheid
- Idee-ondersteuning
- Kritische dialoog
- Initiatief
- Ruimte voor experiment
- Uitdaging
- Keuzevrijheid

Werkzame aanpakken

- Gezamenlijke doelen stellen
- Prioriteren
- Taken en verantwoordelijkheden dragen
- Werkafspraken maken

Ontmoeting

- Informele ontmoetingsmomenten
- Vaste samenwerkingsmomenten

Begeleidende materialen

Bij sommige werkvormen staat aangegeven dat er extra materialen nodig zijn. Deze kun je vinden als je googled op 'teamklimaat kennisplatform Marnix Academie'. Hier staat uitleg over het onderzoek en onderaan de pagina staat het kopje 'downloads'. Je kan ook deze QR code scannen:



(Voor de zekerheid ook hier deze lange en saaie url: <https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/een-goed-teamklimaat-om-leerkrachten-te-behouden-het-onderwijs>)

Waardegerichte en verhalende benadering

Bij verschillende werkvormen zoomen we in op fijne samenwerkingsmomenten uit jullie dagelijkse praktijk. We nemen de waardegerichte benadering (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008) als uitgangspunt omdat het energie geeft samen te kijken naar wat al goed gaat en hoe je dit uit kunt bouwen. Het analyseren van deze fijne samenwerkingsmomenten geeft jullie veel informatie over de werkzame factoren ervan. Deze werkzame factoren kun je vervolgens ook gaan inzetten in andere situaties. Je bouwt hiermee voort op wat al goed gaat in plaats van het verminderen van alles wat niet goed gaat.

Tip 1: benader elkaar tijdens de werkvormen op een open wijze en zie elkaars kracht. Werkvorm 'de fonkeling in de ogen van je collega' helpt je hierbij.

Om de werkzame factoren uit deze fijne samenwerkingsmomenten te kunnen halen, gebruiken we de verhalende benadering. In de werkvormen vragen we regelmatig met elkaar terug te gaan naar een fijn samenwerkingsmoment, zoals in een goed boek of film. Zorg ervoor dat je met elkaar het moment 'herbeleeft', zo wordt het makkelijker om het moment daarna doeltreffend te analyseren. We zijn geneigd om snel uit te zoomen en in algemeenheden te praten over een situatie maar dan verliest het zijn kracht en zullen de collega's die er niet bij waren minder goed begrijpen wat nu de situatie zo fijn maakte.

Tip 2: Beschrijf fijne samenwerkingsmomenten zo concreet mogelijk: wie waren erbij, wat en waar gebeurde het? Werkvorm 'wie ben je in plaats van wat ben je' helpt je hiermee te oefenen.

Tip 3: Durf als een nieuwsgierige onwetende door te vragen naar een situatie. We zijn geneigd snel in te vullen wat een ander fijn vindt. Door middel van werkvorm: 'Socrates in de school' helpt je hiermee te oefenen.

Opbrengsten

We gaan ervanuit dat jullie, net zoals wij, gaandeweg de onderstaande opbrengsten gaan ervaren tijdens het verkennen en verdiepen van jullie teamklimaat.

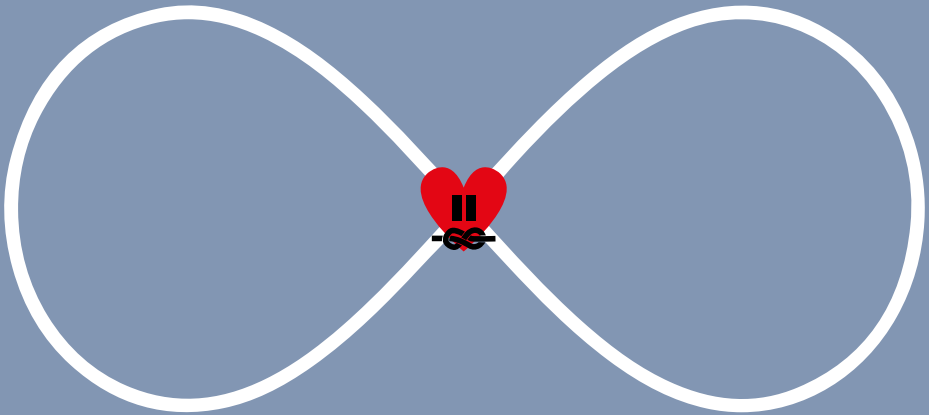
- Aandacht voor elkaars voorkeuren voor samenwerking
- Onderling begrip en steun
- Gedragsverandering door middel van vertrouwen en openheid
- Strategisch kunnen denken
- Een visie die jullie samen 'leven'.

We wensen jullie een leerzame reis toe waarin jullie het samen goed hebben om het goede te kunnen doen.

Ellen & Willemijn



KENNISMAKEN MET TEAMKLIMAAT



WAT BEDOELEN WE MET TEAMKLIMAAT?

Zorg dragen voor goed onderwijs voor alle kinderen op jullie school, is teamwerk. In hoeverre jij een bijdrage kunt leveren aan het teamwerk is niet alleen afhankelijk van jouw competenties, maar ook van je welbevinden in relatie tot je werk.

Het schoolteam waarin jij werkt heeft grote invloed op jouw welbevinden in de werkcontext. De dynamiek binnen een team beïnvloedt je in hoe je je voelt, welke houding je aanneemt hoe je je gedraagt en daarmee ook welk werk je verzet. Ook andersom beïnvloedt jij de dynamiek in het team. Houding, gedrag en gevoelens van teamleden ten opzichte van elkaar om samen een doel te bereiken, noemen we het teamklimaat.

Voor ieders welbevinden en het werk wat uit handen komt van jou en je collega's, is het van waarde de dynamiek in het team te onderzoeken. Als we kijken naar gedrag en houding, welke patronen vallen ons dan op? Welke patronen zijn daarvan helpend voor de samenwerking en welke patronen helpen niet? Welke gevoelens leven er onder de teamleden? Het is daarbij de kunst niet te oordelen over wat je ziet of naar schuldigen te wijzen.

Lemniscaat Teamklimaat helpt om zicht te krijgen op de dynamiek van samenwerken. Het model richt zich op teams in het onderwijs en neemt als vertrekpunt dat deze teams werken in een context die voortdurend in beweging is en waar teamleden zich continu toe hebben te verhouden. Samen uitdagingen aan kunnen gaan en verlangens realiseren met een gezamenlijke aanpak voor onderwijs volgens schoolvisie, vormt daarom de kern.

Teamklimaat: Houding, gedrag en gevoelens van teamleden ten opzichte van elkaar om een gezamenlijk doel te bereiken.

(Ekvall, 1996; De Jong, 2021)

VERHALEND EN KRACHTGERICHT TEAMKLIMAAT VERKENNEN

Wat is teamklimaat precies en hoe krijg je er zicht op?
We nemen concrete situaties als uitgangspunt en
verkennen de dimensies van teamklimaat aan de hand
van het lemniscaat Teamklimaat.



De deelnemers kunnen krachtgericht kijken naar een concrete situatie.
De deelnemers weten wat goed gaat in de samenwerking.
De deelnemers verkennen de verschillende dimensies van teamklimaat.



Pen en papier of een voicerecorder
Post-its
Lemniscaat Teamklimaat (A2 of digitale projectie)
Praatplaat lemniscaat Teamklimaat
Kenniscлип teamklimaat ter voorbereiding voor de werkvormleider



6 + personen



30 minuten

Uitvoering:

1. Noteer een moment waarop je merkte dat de samenwerking met een collega stroomde. (2 min)
2. Wissel met een deelnemer uit over jouw casus. Doe dit filmisch en wees zo concreet mogelijk. De ander vraagt door om de casus helder te krijgen. (3 min per persoon)
3. Zet van jouw casus dat wat werkte in de houding en het gedrag van de betrokkenen in een paar steekwoorden op een post-it.
4. Geef de post-it een titel.
5. Zet je naam op de post-it.
6. Plak de post-it op het lemniscaatmodel Teamklimaat bij de dimensie waarvan jij denkt dat deze het beste past.
7. Bespreek om de beurt kort waarom je de post-it bij de dimensie hebt gelegd. Anderen mogen hierop reageren en in overleg kan de post-it een andere plek krijgen. Juist het gesprek is waardevol ter verkenning van teamklimaat en de dimensies. Het is handig als de werkvormleider van tevoren de kennisclip Teamklimaat heeft gekeken zodat deze weet wat de dimensies betekenen. Zo kan deze bijsturen als een anekdote duidelijk bij een verkeerde dimensie neer wordt gelegd of als er geen overeenstemming is over wat een dimensie inhoudt.

Tips en variatie:

- Na het plakken van de post-its bij de dimensies, kan het gesprek verder gestuurd worden door te kijken in welk deel van het lemniscaat de post-its met name liggen. Zijn er ook bij de andere dimensies krachtgerichte anekdotes te bedenken van fijne samenwerkingsmomenten?
- De deelnemers kunnen op achterkant van de post-it in een paar steekwoorden toevoegen wat zij zo fijn vonden aan het samenwerkingsmoment (jouw welbevinden). Hier kan de werkvormleider tijdens het gesprek op terugkomen. Zo wordt teamklimaat gelinkt aan het individuele welbevinden van de teamleden.

WAT VIND JIJ GOEDE SAMENWERKING?

Deze werkvorm daagt ons uit om aan de hand van persoonlijke verhalen of ervaringen na te denken over wie we zijn op het gebied van samenwerking. De volgende vragen staan centraal: Wat vind ik belangrijk en waar word ik blij van op het gebied van samenwerken? Deze vragen helpen bij het aangaan van goede samenwerking.



De deelnemers ontmoeten elkaar.

De deelnemers ontdekken wat zijzelf en collega's belangrijk vinden in samenwerking.



Post-its

Pen



2 + personen



5 tot 10 minuten

Uitvoering:

1. Geef iedere deelnemer een post-it.
2. De deelnemers schrijven in maximaal drie zinnen hun antwoord op de volgende vraag op een post-it:
“Wat vind jij een mooi voorbeeld van samenwerken?” Het mag een voorbeeld uit de natuur zijn, je kinderen, familie, werk, et cetera. De deelnemers mogen ieder voorbeeld dat ze kunnen bedenken op een aparte post-it schrijven.
3. Lees om de beurt plenair je drie zinnen op.

Tips en variatie:

- Laat de deelnemers in groepjes uitwisselen als er veel deelnemers zijn.
- Bedenk of de deelnemers krachtgerichte nieuwsgierigheidsvragen mogen stellen na het delen van ieder voorbeeld of dat jullie in stilte naar ieder voorbeeld luisteren.
- Na het delen van de eerste ronde met mooie samenwerkingsmomenten, kan er nog een tweede ronde gehouden worden. Het kan zijn dat deelnemers elkaar hebben geïnspireerd en dat ze nu gemakkelijker een voorbeeld op kunnen schrijven van wat zij mooie samenwerking vinden.
- Na het delen, kunnen voorbeelden die op elkaar lijken, ook geclusterd worden door ze bij elkaar op een tafel te plakken. Wie hadden er allemaal een voorbeeld uit de natuur? Een voorbeeld van thuis? Et cetera. Dit zorgt voor een ontmoetingsmoment waarin teamleden elkaar op een andere manier leren kennen.

ONGEREMDE GEDACHTEN OP PAPIER

Deze oefening kan als opwarmer gebruikt worden om een creatief proces op gang te brengen of als check-in waarbij de vraag centraal staat: Wat leeft er in mij (op het gebied van ...)?



De deelnemers reflecteren op alle gedachten en gevoelens en schrijven deze van hen af.

De deelnemers schakelen hun innerlijke criticus uit.

De deelnemers brengen hun creativiteit op gang.



Een rustige omgeving

Pen en voldoende papier

Of: een laptop zonder afleiding



Individuele oefening



10-25 minuten

Uitvoering:

1. Zorg ervoor dat je op een rustige plek zit. Leg je telefoon weg. Als je een laptop gebruikt: internet uit.
2. Pak pen en papier of gebruik een leeg 'blad' op je laptop.
3. Zet een timer op minstens 7 minuten en maximaal 20 minuten.
4. Schrijf nu onafgebroken wat er in je opkomt over de samenwerking in jullie team. Regels tijdens het schrijven: houd je aan de tijdslimiet, let niet op grammatica, spellingsfouten of interpunctie, oordeel niet, wees niet bang voor kritiek en je hoeft de tekst nadien niet terug te lezen.
5. De deelnemers delen een paar minuten hun ervaringen en bespreken wat de oefening met hen doet en hoe ze er nu bij zitten. De deelnemers kunnen inhoudelijk ingaan op hun tekst maar dat hoeft niet.

Tips en variatie:

- Deze oefening kun je ook inzetten om de losse clusters of zelfs dimensies te verkennen. Bijvoorbeeld: Schrijf over het creatief klimaat in het team. Of specifieker: schrijf over de 'ideeëntijd' binnen het team.
- Deze oefening kun je in tijd variëren. Naarmate je langer de tijd neemt om te schrijven, zul je tot meer en/of andere inzichten komen.
- Weet je niet meer wat je moet schrijven? Schrijf dit dan herhaaldelijk op tot er een nieuwe gedachte in je opkomt. Zolang je maar blijft schrijven.
- Voel je vrij de tekst nadien te versnipperen als je bang bent dat iemand het zal lezen. Het gaat erom dat jij je vrij voelt om op te schrijven wat er in je opkomt.

LEMNISCAAT PRAATPLAAT

De praatplaat is een laagdrempelig instrument om het samenwerkingsklimaat in een team bespreekbaar te maken. Hier bespreken we de praatplaat als werkvorm op zich. Verderop in dit werkvormenboekje vind je meer werkvormen waarbij gebruik wordt gemaakt van de praatplaat.



De deelnemers kijken krachtgericht naar concrete alledaagse samenwerkingssituaties.

De deelnemers inventariseren wat goed gaat in de samenwerking.

De deelnemers verkennen de verschillende dimensies van teamklimaat.



Praatplaat Lemniscaat Teamklimaat (A2 of digitale projectie)

Pen en papier



4 + personen



20 minuten

Uitvoering:

1. De deelnemers lezen de introducerende tekst op de praatplaat.
2. Daarna stelt de werkvormleider een denkvraag die op de praatplaat staat en die op dat moment het beste aansluit bij de situatie van het team. De deelnemers krijgen kort de tijd na te denken over de vraag en hier wat over op te schrijven.
3. De werkvormleider opent het gesprek over de gestelde vraag. In het gesprek kan vervolgens een volgende vraag gesteld worden die past bij het thema dat besproken wordt.

Tips en variatie:

- De deelnemers kunnen eerst in tweetallen recente situaties delen waarin zij het gevoel hadden dat de samenwerking stroomde. Hierdoor wordt een sfeer gecreëerd van krachtgericht kijken.
- Voorbereiding: Het is aan te raden dat de werkvormleider ter voorbereiding de kennisclip teamklimaat kijkt.

Link werkvormenboekje:

De praatplaat wordt ook gebruikt in werkvorm: Teamklimaat verhalend Teamklimaat verkennen.

HOE NU VERDER?

Stappenplan:

1. Vind via de QR code of url in de inleiding van dit boekje 'lemniscaat praatplaat'. Hier vind je korte uitleg bij de verschillende dimensies onderverdeeld in de clusters. Op de volgende pagina vind je de lemniscaat ook in het klein.

2. Kies in welk onderwerp jullie je als team verder willen verdiepen.

Bedenk welk cluster hier het beste bij past.

Het Hart

- De pauzeknop
- Knopen doorhakken

Onderstroom

- Vertrouwen en openheid
- Geen sudderend conflict

Creatief Klimaat

- Ideeëntijd
- Speelsheid
- Idee-ondersteuning
- Kritische dialoog
- Initiatief
- Ruimte voor experiment
- Uitdaging
- Keuzevrijheid

Werkzame aanpakken

- Gezamenlijke doelen stellen
- Prioriteren
- Taken en verantwoordelijkheden dragen
- Werkafspraken maken

Ontmoeting

- Informele ontmoetingsmomenten
- Vaste samenwerkingsmomenten

3. Kies een werkvorm aan de hand van je doel en groepsgrootte.

Ieder cluster is een hoofdstuk in dit boek. Per hoofdstuk vind je eerst de werkvormen die je als starter kan gebruiken en daarna de verdiepende werkvormen en afsluiters. Op iedere rechterpagina zie je wat voor soort werkvorm het is:

Icoontje --> starter

Icoontje --> verdieper

Icoontje --> afsluiter

4. Gebruik de materialen die je via de QR-code kunt vinden.

De QR code vind je op pagina x in de inleiding van dit boekje. Deze code verwijst je naar website lemniscaatteamklimaat.nl. Onder tabblad 'werkvormen', kies je de naam van de werkvorm en daar hebben we de materialen alvast voor je klaargezet.

5. Bekijk de kennisclip of lees de onderlegger ter voorbereiding die je op dezelfde webpagina vindt.

Hierin leggen we kort maar krachtig uit wat Teamklimaat is en hoe het lemniscaat werkt.

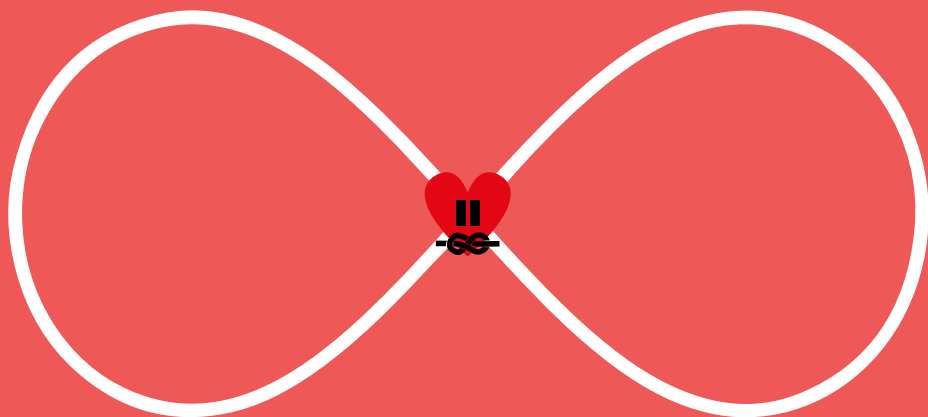
6. Heb het tijdens de werkvorm samen goed om het goede te kunnen doen.

Benader elkaar tijdens het doen van de werkvorm op een open wijze en zie elkaars kracht.

7. Kies je voor een verdiepende werkvorm? Zorg voor een goede afronding.

Het is belangrijk dat iedereen na het doen van de werkvorm het idee heeft verder te kunnen richting het versterken van het teamklimaat. Check daarom wat het op heeft geleverd.

HET HART



WAT BEDOELEN WE MET HET HART?



Het hart

Analyse van het teamklimaat start in het hart van het model door samen stil te staan en zonder oordeel naar de dynamiek in het team te kijken.



De pauzeknop

Door samen stil te staan druk je spreekwoordelijk 'de pauzeknop' in. Met regelmaat samen stilstaan om de dynamieken te analyseren, maakt dat teamleden tot effectieve actie kunnen overgaan om de samenwerking positief te beïnvloeden. Aandacht voor beide zijden van het lemniscaat zijn continu van belang: Wat hebben we te doen op het gebied van creatief klimaat om samen te werken aan de uitdagingen en verlangens en wat hebben we te doen op het gebied van de werkzame aanpak om zorg te dragen voor duidelijkheid en voorspelbaarheid. Dit houdt het team samen in beweging.



Het hart de knoop

De knoop bevindt zich midden in het hart van het lemniscaat. Deze staat voor knopen doorhakken ofwel besluiten nemen. Wanneer mogelijkheden vanuit allerlei perspectieven zijn verkend en tot nieuwe inzichten en initiatieven is gekomen, is het tijd om gericht knopen door te hakken: Keuzes maken met betrekking tot wat het team gaat doen met oog voor de schoolvisie. Voorafgaand aan de keuze moet helder zijn wie de knoop uiteindelijk doorhakt en wat de procedure is: Hakt een leider de knoop door, mogelijke na verkenning van perspectieven van anderen; Of wordt er beslist op basis van consensus? Dit kan per team en per situatie verschillen. Voor een goed teamklimaat gaat het erom tot een beslissing te komen voor een aanpak die werkt voor het team en past bij de schoolvisie. Daarover gaat de linkerzijde van het lemniscaat.

***Een belangrijke vraag voor gezamenlijk onderwijs maken is:
Leeft de schoolvisie onder de teamleden?***

BA'NANO'STAPJES

Soms blijven we als team hangen in praten zonder daadwerkelijk in beweging te komen. Een klein eerste stapje zetten is al genoeg om de drempel over te gaan en verandering in gang te zetten. Deze werkvorm helpt daarbij en is goed in te zetten als afsluiter na een werkvorm uit het verkennende of verdiepende deel van dit werkvormenboekje.



De deelnemers leren klein en concreet denken.

De deelnemers zetten een eerste stap richting een team in beweging.

De deelnemers worden bewust dat ieder stapje telt dat je vanuit eigen initiatief neemt.



1 banaan per deelnemer (of een plaatje van een banaan)

Pen



3 + personen



5 minuten

Uitvoering:

1. De deelnemers leren klein en concreet denken.
2. De deelnemers zetten een eerste stap richting een team in beweging.
3. De deelnemers worden bewust dat ieder stapje telt dat je vanuit eigen initiatief neemt.

Tips en variatie:

- Je kan de vraag aanpassen aan de inhoud van de rest van de bijeenkomst zodat deze werkvorm een krachtige afsluiter wordt. Ging het deze bijeenkomst vooral over het creatief klimaat? Laat de deelnemers dan een ba'nano'stap bedenken binnen dit deel van het lemniscaat.
- Het is belangrijk dat de ba'nano'stap klein en concreet is. Het kan helpen om een paar voorbeelden te geven. Zo kan een stapje al zijn: een keer een praatje maken met de collega die je al lang niet meer hebt gesproken (dimensie: informele ontmoeting); een bingospelletje in de personeelsruimte leggen en je collega's uit te dagen mee te doen (dimensie: speelsheid); de vaatwasser uitruimen zonder dat het je gevraagd wordt (dimensie: gedeelde verantwoordelijkheid).
- Deze werkvorm wordt extra krachtig als je in een volgende bijeenkomst terugkomt op de ba'nano'stap die de deelnemers wilden gaan zetten. Is het gelukt het stapje te zetten? Was het klein genoeg? En wat zou een vervolg kunnen zijn?

STILSTAAN BIJ FIJNE SAMENWERKINGSMOMENTEN

Vaak blijven we maar doorgaan omdat we zoveel te doen hebben. Als we een keer stilstaan is het vaak bij de momenten die volgens ons niet zo lekker gingen. In deze werkvorm nemen we de tijd stil te staan bij de samenwerkingsmomenten waar we van hebben genoten. Wat kunnen we daarvan leren?



De deelnemers worden bewust van fijne samenwerkmomenten en hoe deze bijdragen aan een goed teamklimaat.

De deelnemers leren woorden geven aan de werkzame factoren van deze fijne samenwerkmomenten.



Lemniscaat Teamklimaat (A2 of digitale projectie)

Post-its



6 + personen



20 minuten

Uitvoering:

1. Schrijf 3 fijne samen(werkings)momenten op die je je van deze werkweek kan herinneren. Doe dit snel in steekwoorden en op 3 losse post-its. Met wie, wat, waar en waarom was het zo fijn.

2. In drietallen:

- Bespreek kort iedere post-it.
- Bespreek per post-it aan welk deel van het lemniscaat de situatie volgens jullie linkt en schrijf dit op de post-it.
- Zien jullie per persoon een patroon in de drie post-its of zijn ze juist heel divers?
- Bespreek met elkaar een mini actie: hoe zorg jij er de komende werkweek voor dat je dit soort momentjes behoudt of juist: waar zou je meer van willen en hoe kan dat wat jij al doet, daarbij helpen?

3. Plenair:

- Wie wil wat zeggen over het gesprek in het drietal?
- Iedereen plakt de drie post-its op het deel van het lemniscaat waar de situaties bij Pasen.
- Bekijk samen de spreiding van de post-its? Wat valt jullie op? En wat zegt dit over de voorkeuren van het team? In welk deel van het lemniscaat zouden jullie graag meer fijne samenwerkingsmomenten zien?

Tips en variatie:

- Als de deelnemers nog niet bekend zijn met het lemniscaat dan kunnen zij vooraf de kennisclip kijken of de onderlegger lezen. Deze zijn op de website te vinden. Scan hiervoor de QR-code in de inleiding van dit boekje.

DE PAUZEKNOP

Als we iets met elkaar te bespreken hebben, zijn we geneigd om het onderwerp vanuit ons eigen denkkader aan te vliegen. De kans is aanwezig dat we meer met onze eigen woorden en boodschap bezig zijn dan met de inbreng van de ander. Tijdens deze werkvorm ervaar je welk effect rust heeft op de inhoud van het gesprek.



De deelnemers leren tijdens het gesprek te vertragen
De deelnemers ervaren hoe een gesprek inhoudelijk meer diepgang kan krijgen



Een lijstje prikkelende vragen naar keuze (internet of zelf te bedenken)



2 + personen



10-20 minuten

Uitvoering:

1. Je stelt je gesprekspartner een prikkelende vraag naar keuze. Deze geeft antwoord, jij stelt een vervolgvraag en zo ga je bijvoorbeeld 10 minuten door. Er is 1 spelregel: voordat je gesprekspartner antwoord geeft, of jij een nieuwe vraag stelt, wachten jullie twintig seconden. In die twintig seconden kauw je op je woorden waarmee je je vraag wilt formuleren of je antwoord wilt geven. Je blijft bij de vraag of bij het idee en je observeert je denkproces. Na de twintig seconden spreek je rustig je antwoord of de volgende vraag uit.

2. Na bijvoorbeeld 10 minuten wisselen jullie van rol. De vragensteller wordt nu de antwoordgever. Bespreek ook wat de vertraging tot nu toe opleverde.

Tips en variatie:

- Je kan ervoor kiezen deze werkvorm meteen met prikkelende vragen te doen die gaan over het teamklimaat of over het onderwerp waar jullie als team over willen brainstormen. Je kan dit ook juist loslaten en voor prikkelende vragen kiezen die niets met het actuele onderwerp te maken hebben. Zo prikkel je de creativiteit en speelsheid van de deelnemers en wordt deze werkvorm ook een ontmoetingsmoment.

Voorbeelden van prikkelende, filosofische vragen:

- Wat zou je morgen doen als je al het geld op de wereld zou hebben?
- Hoe weet je dat je iets bezit?
- Als je de mensheid iets toe zou wensen, wat zou dat dan zijn?

BESLUITVORMINGSSTIJLEN

Als we eenmaal de pauzeknop in hebben gedrukt en tot nieuwe ideeën zijn gekomen waarvan we er één of meerder uit willen proberen, is het tijd om een knoop door te hakken en een besluit te nemen. Dit kan op verschillende manieren. In deze werkvorm verkennen we deze besluitvormingsstijlen en oefen je met de toepassingen ervan.



De deelnemers kunnen de kenmerken van autocratisch, democratisch, deep democracy en consensus benoemen en herkennen.

De deelnemers begrijpen hoe deze stijlen invloed hebben op groepsdynamiek in de praktijk en kunnen dit relateren aan hun stage-ervaringen.

De deelnemers leren kritisch na te denken over welke stijl het beste past bij verschillende situaties rondom besluitvorming in een schoolcontext.



Situatiekaarten
Vragenkaart



2+ personen



15 minuten

Uitvoering:

1. De deelnemers worden verdeeld in groepen vanaf 2 personen.
2. Ze lezen een casus waarin een besluit moet worden genomen. Aan de hand van de vragenkaart gaan ze hierover in gesprek.
3. Er zijn drie rondes van 5 minuten, waarin steeds een andere casus aan bod komt.

De situatie- en vragenkaarten zijn te vinden als je googled op 'teamklimaat kennisplatform Marnix Academie'. Hier staat uitleg over het onderzoek en onderaan de pagina staat het kopje 'downloads'. Daar vind je werkvorm 'besluitvormingsstijlen'. Je kan ook deze QR code scannen:

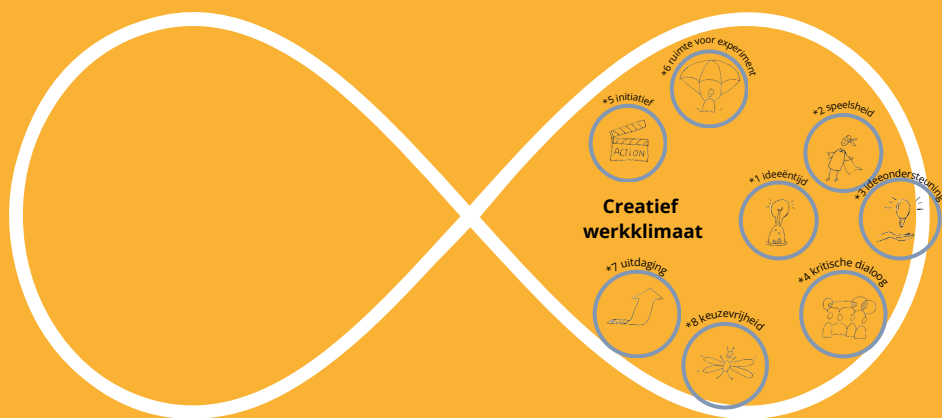


(Voor de zekerheid ook hier deze lange en saaie url:
<https://www.marnixacademie.nl/onderzoek/een-goed-teamklimaat-om-leerkrachten-te-behouden-het-onderwijs>)

Tips en variatie:

- Onderstaande vragen kunnen ingezet worden tijdens een nagesprek:
 - Welke besluitvormingsstijl past het best bij de visie van de deelnemer en waarom?
 - Hoe zouden de deelnemers zelf omgaan met de praktijkschetsen als zij het voor het zeggen zouden hebben?
 - Welke stijl herken je het meest in je eigen team en wat vind je daarvan? Zou je liever een andere besluitvormingsstijl binnen je team zien?
- In het digitale document 'werkvorm besluitvormingsstijlen', vind je ook een uitgebreidere variant van de werkvorm.

CREATIEF WERKKLIMAAT



WAT BEDOELEN WE MET HET CREATIEF KLIMAAT?

Socioloog Goran Ekvall (1996; 1998) heeft aan de basis gestaan van onderzoek naar creatief klimaat. Aan de rechterkant van het lemniscaat bevinden zich 10 dimensies die zijn gebaseerd op zijn uitkomsten.

Allereerst is het belangrijk dat teamleden de tijd krijgen én nemen om tot nieuwe ideeën of voorstellen voor acties te komen (*1. Ideeëntijd)

Ruimte voor nieuwe ideeën en acties ontstaat in een ontspannen, speelse sfeer (*2. speelsheid). Samen verder bouwen op een idee of actie brengt richting en energie (*3. ideeondersteuning). Na het genereren van ideeën of voorstellen van acties, is het ook van belang het tegengeluid te onderzoeken en te kaderen: ideeën en voorstellen worden kritisch tegen het licht gehouden. Waar doen we het ook alweer voor en is er dan ook nog meer mogelijk? (*4. kritische dialoog)

Voor daadwerkelijke actie is het nodig dat teamleden ruimte ervaren om nieuwe initiatieven te ontplooien(*5. initiatief) en mogen experimenteren om onderwijs te creëren wat past bij de schoolvisie (*6. ruimte voor experiment). Daarbij is het belangrijk dat ze niet worden afgerekend op fouten.

Om als teamlid gemotiveerd te zijn en te blijven, is het van belang telkens weer te onderzoeken wat jou als teamlid raakt of welk verlangen je hebt en hoe je daar een bijdrage aan kunt leveren (*7. uitdaging). Het is voor de teamleden onderling belangrijk dat ieder de ruimte krijgt mee te beslissen wie wat gaat doen met betrekking tot het werk wat gedaan moet worden om problemen aan te pakken of aan verlangens te werken (*8. keuzevrijheid).

In zijn onderzoek definieert Ekvall nog twee dimensies: vertrouwen en openheid (*9) en sudderend conflict (*10). Deze twee dimensies zien wij als de onderstroom van het teamklimaat en hebben daarom een eigen hoofdstuk in dit boekje verdiend.

Dit alles bij elkaar draagt eraan bij dat het team in een positieve energie komt, die tot beweging leidt.

DE DENKKRACHT CARROUSEL

Het is nuttig om gebruik te maken van elkaars denkkraft op het moment dat je samen de pauzeknop in hebt gedrukt om stil te staan bij het onderwijs dat jullie geven. De vragen: 'doen we het goede en doen we dat goed, ook in de ogen van de ander?' staan in deze oefening centraal staan bij het vinden van een oplossing voor een uitdaging of voor het bespreekbaar maken van verlangens voor toekomstig onderwijs.



De deelnemers weten hoe ze gebruik kunnen maken van elkaars denken en creativiteit om tot mooi onderwijs te komen.



Vellen A4 papier



3 + personen



15 minuten

Uitvoering:

1. Bespreek met elkaar kort waarom jullie de pauzeknop hebben ingedrukt. Is er bijvoorbeeld een probleem op te lossen of een verlangen waar jullie als team aan willen werken?
2. Bespreek kort het deel van de visie van de school dat raakt aan het onderwerp waar jullie voor samen zijn gekomen. Zo weet iedereen het doel waar jullie naartoe werken: bijvoorbeeld gelijke kansen voor alle kinderen en hoe daar te komen.
3. Als je met zes mensen bent of meer, verdelen jullie in groepjes van drie.
4. Iedereen krijgt een vel papier.
5. In ronde een schrijft iedereen een antwoord op de vraag: wat doen we met betrekking tot het onderwerp?
6. In ronde twee geeft iedereen zijn blaadje tegelijkertijd aan zijn rechter buur. Ze lezen wat er op het blaadje staat en vullen aan door antwoord te geven op de vraag: 'Wat doen we goed?'
7. In ronde drie geeft iedereen zijn blaadje tegelijkertijd door, leest en vult aan door antwoord te geven op de vraag: En waar zou je meer van willen om het goede te doen?
8. In ronde vier geeft weer iedereen zijn blaadje door en vult aan door antwoord te geven op de vraag: doen we wat we doen met betrekking tot dit onderwerp ook goed in de ogen van de ander? Kies hiervoor samen om wie het gaat: ouders, kinderen, collega's, inspectie, etcetera.
5. In ronde vijf geef je het blad weer door en duik je in de huid van de gekozen ander. Je vult aan waar de ander meer van zou willen met betrekking tot het onderwerp.
6. Plenair: bespreek in jullie groepje wat jullie op is gevallen tijdens het aanvullen en welke mini-stap jullie morgen nog kunnen zetten om tot dat mooie onderwijs te komen dat jullie willen maken.

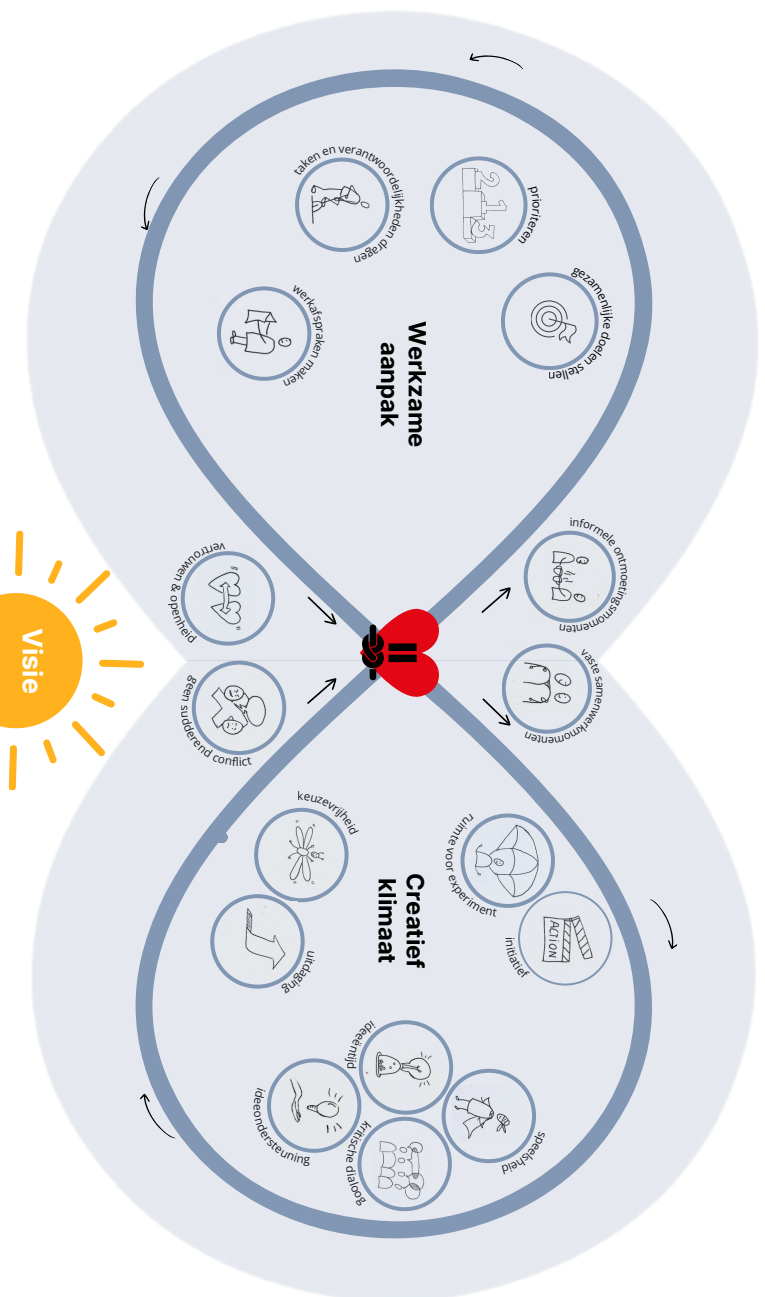
1	2	3	4	5
Tijdens samenwerkmo- menten kijken we welke kinderen we bij elkaar zetten.	We wisselen de groepjes regelmatig zodat niet altijd dezelfde kinderen bij elkaar zitten.	Ik wil meer zicht op de leerprestaties zodat ik overzicht heb wie wie kan helpen.	De kinderen begrijpen nog niet altijd waarom ze met elkaar in een groepje zitten.	Ik vind het vooral gezellig in de groepjes. Of: Ik vind het saai. Of: Ik heb geen aansluiting. Ik wil...

Tips en variatie:

- De starter 'ongeremde gedachten op papier' is een mooie manier om jullie creatieve denkracht wakker te kussen voordat je deze verdiepende werkvorm doet.
- Als jullie een gevoelig thema gaan bespreken kan het helpen om iedereen eerst kort alle belemmerende gedachten op een blaadje te laten schrijven. Dit blaadje draait iedereen vervolgens om en legt het opzij om constructief oplossingen te kunnen bedenken. Er kan op een later moment wel aandacht aan 'de beren op de weg' worden geschonken.
- Na ronde 6 kunnen er nog schrijfrondes toegevoegd worden als dit nodig blijkt. In ronde 7 kun je bijvoorbeeld het perspectief van de ander uitdiepen door antwoord te geven op de vraag: 'hoe gaan we het goede doen in de ogen van de ander?'. Je kan ook nog een ronde toevoegen waarin vrijelijk adviezen opgeschreven kunnen worden over hoe verder.

Lemniscaat teamklimaat

voor onderwijs in beweging



ZICHT KRIJGEN OP HET CREATIEVE WEB

Nu we weten dat Ekvall (1996) creatief klimaat definieert aan de hand van 10 dimensies, is het tijd om zicht te krijgen op de mate waarin deze dimensies te zien zijn in jouw team.



De deelnemers krijgen zicht op de dimensies die zij belangrijk vinden en op de mate waarin de dimensies terugkomen in het team.



Voor iedere deelnemer een geprinte versie van het web met het creatieve klimaat. Deze is te vinden op de website, op pagina 5 van document "analyse instrument teamklimaat en welbevinden in beeld"



2+ deelnemers



20 minuten

Uitvoering:

1. Noteer bovenaan het web in kernwoorden de visie van waaruit jullie werken. Is er geen gedeelde visie (of is deze je niet bekend), plaats dan een kruisje.

2. Vul de huidige situatie in met een stift of kleurpotlood:

Lees de beschrijving van een dimensie. Denk aan de huidige samenwerking binnen het gehele schoolteam. Geef een score op de lijn. 1. Staat voor een lage score, 5. Staat voor een zeer hoge score.

Geef bij elke score een korte toelichting in kernwoorden. Wanneer alle 10 dimensies van een score zijn voorzien, worden de punten met oranje stift/potlood aan elkaar verbonden. Zo ontstaat een oranje draad.

3. Vul de gewenste situatie in met een andere kleur stift/ potlood:

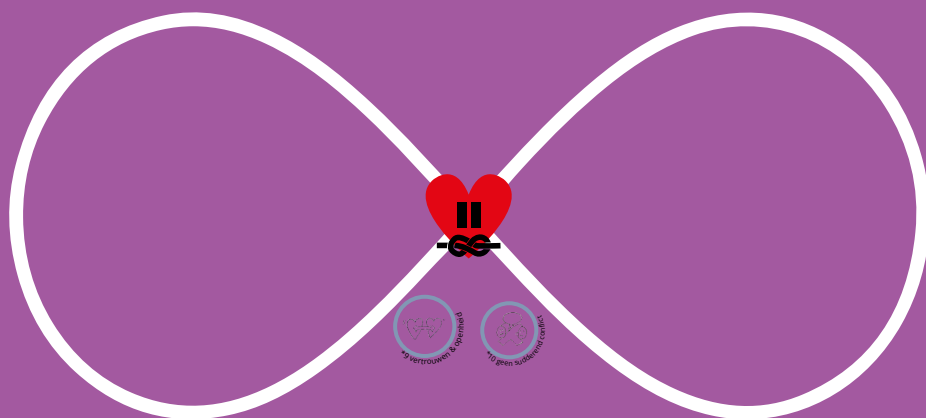
Doe nu hetzelfde als bij stap 1, alleen nu denkend aan wat jij als gewenste klimaat voor samenwerking binnen het team ziet. Verbind met een andere kleur stift of potlood te punten.

4. Bekijk nu het web van een ander en bespreek met elkaar wat je ziet.

Tips en variatie:

- Tijdens het uitvoeren van deze werkvorm is het belangrijk dat er een veilige sfeer heerst. Is dat misschien niet het geval? Sla stap 4 dan over of laat iedereen los van elkaar en anoniem het web invullen.
- Het is belangrijk bij het invullen meteen een korte toelichting te geven in kernwoorden. Zo kan een gevoel omgezet gaan worden in woorden.
- De deelnemers kunnen ook met een stip of nummering aangeven welke dimensies zij het belangrijkste vinden voor hun eigen welbevinden in een team.
- Bij stap 4, het bespreken van het ingevulde web, is het belangrijk dat degene die luistert naar de toelichting van de ander, een open houding heeft. Probeer verhelderende vragen te stellen en je oordeel of neiging tot oplossen nog even uit te stellen.

ONDERSTROOM



WAT BEDOELEN WE MET DE ONDERSTROOM?

Twee dimensies zijn volgens Ekvall voorwaardelijk om samen in een goed creatief klimaat te werken: vertrouwen en openheid en geen sudderend conflict.

In de basis is het van belang dat elk teamlid zich open en eerlijk mag en kan uitspreken over wat voor ieder belangrijk is. Daarbij is het voor het vertrouwen in elkaar belangrijk dat teamleden hun woorden nakomen (*9 vertrouwen en openheid).

Uiteraard maken mensen op elke plek waar ze samen werken ook fouten en schaden zij onderling vertrouwen. Dit als een gegeven zien en ervoor kiezen conflicten zo snel mogelijk open en eerlijk te bespreken met betrokkenen is het tweede voorwaardelijke aspect (*10 geen sudderend conflict).

Door aandacht te houden voor gevoelens en relaties van teamleden ten opzichte van elkaar, de zogenoemde onderstroom, kan het team in verbinding blijven met elkaar. Samen vormen deze twee dimensies de basis voor het gevoel van veiligheid binnen het team. Vandaar de plek onder het hart in het lemniscaat.

Door aandacht te houden voor gevoelens en relaties van teamleden ten opzichte van elkaar, de zogenoemde onderstroom, kan het team in verbinding blijven met elkaar.

SAMEN STERKER

Sommige samenwerksituaties floreren en andere lopen stroef. Dit kan komen door sudderend conflict in het team. Tijdens deze werkvorm worden werkende en stroef lopende samenwerksituaties naast elkaar gelegd. Hoe komen ze overeen en hoe verschillen ze juist? En vooral: hoe kunnen we de positieve situaties gebruiken om de stroef lopende conflictsituaties te verbeteren?



De deelnemers kunnen op een krachtgerichte manier een sudderend conflict signaleren en verbetering aandragen.



Post-its

Tafel of (white)bord

Dialogokaarten "groepsdynamica" en "niet-functionele subgroepen" te vinden in de dialogokaarten set op de webpagina.



4 + personen



20 minuten

Uitvoering:

1. Geef iedere deelnemer een groene en een oranje post-it. De deelnemers noteren op de groene post-it een moment waarbij de samenwerking binnen hun team stroomde en op de oranje post-it een verbeterpunt voor hun team die linkt aan sudderend conflict.
2. Verzamel de post-its en plak ze op een (white)bord of tafel. De groepsleider leest enkele groene en oranje post-its voor en stelt vragen als: "Herken je dit?" en "Wat kunnen we direct verbeteren?" Het is hierbij de bedoeling dat de deelnemers alleen dingen inbrengen. Vervolgens reageren de deelnemers en kiezen ze gezamenlijk door te stemmen één oranje post-it.
3. De deelnemers lezen de dialoogkaarten door (9 t/m 13). Zijn deelnemers eerder klaar denken ze vast na over een kleine mini actie. En denken ze na over wat zij in deze situatie nodig zouden hebben voor hun eigen welbevinden.
4. Stel de vraag "Wat is één kleine actie die je morgen al kunt doen om de samenwerking binnen jouw team te verbeteren?" De deelnemers bedenken en delen allen een concrete actie. Gezamenlijk kies je één actiepunt dat diegene kan oppakken.
5. Noteer voor jezelf wat je hieruit meeneemt voor je eindopdracht.

EEN HISTORIELIJN MAKEN

Teams bouwen voort op het teamklimaat dat hun eerdere collega's neer hebben gezet. Bedoeld of onbedoeld ontstaat er een cultuur in een school met informele omgangsvormen. Dit bepaalt de bril waardoor jullie naar het onderwijs en samenwerking kijken. Als je het verleden van de organisatie kent, kan dit meer begrip opleveren om van daaruit gezamenlijk stappen voorwaarts te kunnen zetten. Met deze werkvorm (Tjepkema et al, 2022) maak je een gezamenlijk startpunt vanwaar jullie leren van de geschiedenis van het team en kijken naar de toekomst.



De deelnemers kennen de geschiedenis van de organisatie en voelen zich daardoor meer verbonden met elkaar en de organisatie.

De deelnemers kunnen benoemen welk effect bepaalde situaties op de organisatie hebben gehad en houden hier rekening mee in het zetten van een volgende stap.

De deelnemers maken een start met het bedenken wat de volgende stap wordt als team.



Pen en papier

Grote post its

Een dikke stift

Een zo groot mogelijk lang vel papier. Bijvoorbeeld aan elkaar geplakte flip-overs.



Het liefst het hele team



60 – 120 min

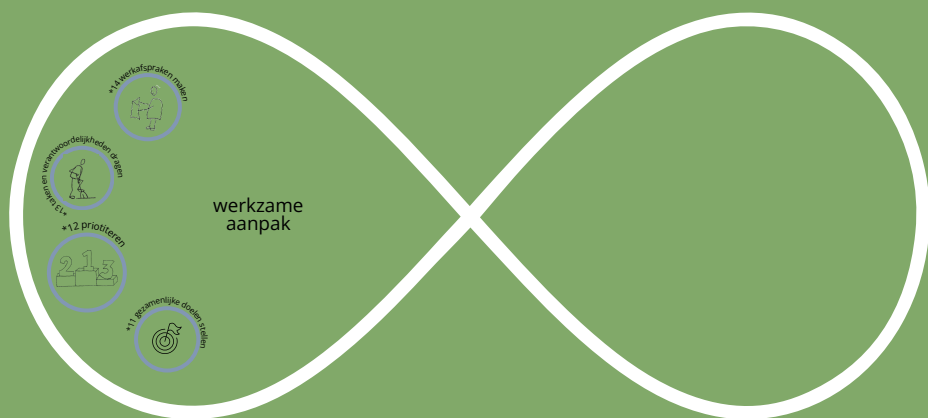
Uitvoering:

1. Introduceer de oefening bijvoorbeeld door de inleiding bij deze werkvorm te delen.
2. De teamleden gaan op een lijn staan op volgorde van toetreding tot het team. Vraag vervolgens om beurten wanneer mensen in het team zijn komen werken. De teamleden benoemen kort een paar kenmerken uit die tijd. Denk aan bezigheden, naam van de leidinggevende, sfeer.
3. Deel de groep op in drie- of viertallen, met telkens mensen die naast elkaar staan op de tijdlijn. Elke groepje bespreekt welke verhalen en anekdotes belangrijk zijn geweest voor het team. Ze kiezen drie of vier verhalen die volgens hen belangrijk zijn op de historielijn en schrijven ieder verhaal in een paar kernwoorden op een grote post-it.
5. Plak nu samen in chronologische volgorde de verhalen op het lange vel papier waarbij aan de ene kant het jaartal staat waar je wilt beginnen en aan de andere kant 'nu'. Zet ook een paar jaartallen als ijkpunten op de lijn. Het groepje met het oudste verhaal, start. Mensen mogen op elkaars verhalen voortbouwen en hierbij aansluiten. Het hoeft dus niet groepje voor groepje. Anekdotes die door meerdere groepjes opgeschreven zijn, worden bij elkaar geplakt.
7. De lijn is compleet als alle verhalen op de geeltjes gedeeld zijn. Stel nu de vraag: 'wat zou je willen dat het volgende hoofdstuk wordt van dit team? Tip: doe dit zo nodig na een pauze ;)

Tips en variatie:

- Let er als werkvormleider op dat de beleving van de verhalen ook gedeeld wordt, niet alleen de feiten. Je vat af en toe samen, bewaakt de tijd en je let op patronen die zichtbaar lijken te worden. De kern is een vertel- en luistersetting te creëren.
- Je kan de historielijn ook maken op het gebied van een thema. Bijvoorbeeld: innovatiekracht, energieniveau of samenhang.
- Een grote groep mensen? Groepeer ze in tijdvakken van vijf jaar waarbij je een paar mensen aan het woord laat. Plak de tijdlijn op de muur laat ze eerst individueel de post-it's toevoegen. Voer daarna het gesprek.

WERKZAME AANPAK



WAT BEDOELEN WE MET WERKZAME AANPAK?

Alleen oog hebben voor een goed creatief teamklimaat is niet genoeg. Voor balans in de dynamiek is ook duidelijkheid en overzicht nodig. Daarom is het belangrijk om knopen door te hakken en zorg te dragen voor een gezamenlijke aanpak die werkt voor het team.

De werkzame aanpak staat voor de gezamenlijke benadering van hoe het team het werk doet. Als de teamleden achter deze gezamenlijke aanpak staan en zich er aan houden, geeft dat rust en houvast.

Voor een werkzame aanpak is het volgende van belang:

In elk moment van samenwerken, vormen heldere doelen het uitgangspunt. De doelen zijn afgestemd met elkaar en worden gedragen door ieder die betrokken is (*11. gezamenlijke doelen stellen). Teamleden bewaken dat het samenwerkmoment zich hier op focust en prioriteren het werk wat verbonden is aan het doel (*12. prioriteren). Heldere en duidelijke taken vormen de basis voor verdeling van het werk. Ieder neemt verantwoordelijkheid voor zijn taak *13. Ook maken teamleden samen duidelijke afspraken over hun manier van werken en houden ze zich daaraan (*14. werkafspraken maken)

De werkzame aanpak staat voor de gezamenlijke benadering van hoe het team het werk doet.

RITME EN RITUEEL OP DE KALENDER

Jolijn van de Hoef schrijft in haar boek 'De leraar als professional' (2025) dat ritme misschien wel de meest onderschatte voorwaarde is voor ontwikkeling in het onderwijs. Echte groei vraagt, volgens haar, naast beweging, om herhaling, vertraging en voorspelbaarheid. Zoals Jolijn schrijft: 'Ritme is wat verandering verankert. Het is wat impulsen omzet in patronen en enthousiasme in duurzame cultuur'.



De deelnemers kunnen benoemen welke werkzame aanpak voor henzelf werkt.

De deelnemers weten hoe ze deze werkzame aanpakken of rituelen als een vast ritme in kunnen bouwen.



Pen

Post its

Een tijdlijn van één schooljaar op een paar A3 vellen die aan elkaar geplakt zijn.



2+ personen, het liefst het hele team.



60+ minuten

Uitvoering:

1. Bedenk eerst individueel welk ritueel jou helpt om te reflecteren op jouw handelen als professional. Denk aan ochtendvragen, een leerlogboek of dagafsluiting.
2. Bedenk in tweetallen wat je samen als teamritme in zou kunnen voeren om te reflecteren en zo van elkaar te leren. Neem hierbij de teamdoelen voor dit jaar als uitgangspunt. Denk aan maandelijkse intervisiegesprekken, reflectieve wandelingen, of samen lessen voorbereiden en evalueren. Bespreek ook hoe je zo'n ritme haalbaar én betekenisvol maakt en houdt. Formuleer samen een voorstel van één zin voor een teamritueel dat jullie zouden willen starten en schrijf dit op een post it.

Plenair:

3. Deel kort de voorstellen met elkaar. Cluster zo nodig voorstellen die bij elkaar passen.
4. Zet een tijdlijn uit van één schooljaar. Vul de tijdlijn met elkaar: welke werkzame rituelen hebben jullie al? Schrijf deze op de tijdlijn. Bespreek vervolgens welke rituelen een mooie aanvulling kunnen zijn en plak de geeltjes erbij.
5. Plan tot slot vier evaluatiemomenten, bijvoorbeeld iedere periode. Bepaal per moment: hoe ervaren we de rituelen en op welke manier ondersteunen ze onze teamdoelen? Bedenk ook met wie jullie evalueren en hoe jullie inzichten zichtbaar en toepasbaar maken.

Tips en variatie:

- Kopieer de activiteiten op de tijdlijn in de teamkalender zodat het ritme geborgd wordt en jullie weten wanneer de volgende evaluatie gepland staat.

Deze werkvorm is gebaseerd op twee werkvormen uit het boek van Jolijn van de Hoef: De leraar als professional, van samenwerken naar samen leren.

JOUW IDEALE LESWEEK

Het kan helpend zijn je voor te stellen hoe de ideale situatie eruitziet om erachter te komen welke werkzame patronen je erg waardeert en waar je nog meer van zou willen. Het is als het ware de stip op de samenwerkingshorizon waar je even in gedachte op gaat staan.



De deelnemers verkennen hun samenwerkingsbehoeften.
De deelnemers kunnen vertellen hoe hun ideale samenwerking eruitziet.



Pen
Papier



2+ personen



15-20 minuten

Uitvoering:

1. Doe je ogen dicht of sluit je op een andere manier af voor alles wat er om je heen gebeurt.
2. We gaan nu samen met onze gedachten naar school. Het is deze school, met dezelfde leerlingen en met dezelfde collega's en met de ideale samenwerking.
 - Het is ochtend en je komt aan op school. Je begroet de collega's. Hoe laat is het? Wat doen jullie voordat de kinderen komen?
 - De dag start. Hoe doe je dat?
 - Je hebt een fijne lesdag met de kinderen. Misschien heb je gedurende de lesdag contact met collega's. Hoe ziet dat eruit? Hoe lang, met wie, waar en wat bespreken jullie?
 - Aan het einde van de lesdag gaan de kinderen naar huis. Hoe sluiten jullie de lesdag af?
 - Alle kinderen zijn naar huis. Wat is het eerste dat jij en je collega's doen? Hoe ziet de werktijd eruit?
 - Hoe vaak gedurende de lesweek werken jullie samen? Wat doen jullie? Bereiden jullie bijvoorbeeld samen voor? Bespreken jullie leerlingwerk? En op welke manier doen jullie wat jullie doen? Wandelen jullie samen? Houden jullie een werksessie. Alles is mogelijk in jouw ideale lesweek.
 - Je nadert het einde van je werkdag. Hoe laat is het? Wat hebben jullie gedaan? En wat juist niet? Hoe begroet je je collega's voordat je naar huis gaat?
3. Kom met je gedachte terug naar het hier en voel nog even in stilte na: Hoe voelde jouw ideale lesweek? Neem de tijd om op te schrijven wat je hiervan al in de komende dagen makkelijk uit kan voeren. Bedenk een minustapje richting jouw stip op de samenwerkingshorizon.

Tips en variatie:

- Zorg als werkvormleider voor een rustige omgeving waarin de deelnemers zich kunnen concentreren op hun eigen gedachten en gevoelens.
- Het kan helpen zelf ook je ideale lesweek te visualiseren om ervoor te zorgen dat je de deelnemers op een fijn tempo door de oefening leidt.
- Bedenk als werkvormleider ook zelf vragen die passend zijn bij jullie werkcontext en die de deelnemers kunnen helpen bij hun visualisatie.

Link werkvormenboekje:

Deze werkvorm sluit aan op werkvorm: Het prioriteiten kwadrant

HET PRIORITEITEN KWADRANT

Je kan prioriteiten gaan stellen als je weet wat je belangrijk vindt in je werk en wat jouw persoonlijke en jullie gezamenlijke doelen zijn. Je kan de samenwerking dan zo inrichten dat deze ten dienste staat van jullie visie.



De deelnemers weten op basis van hun waarden en doelen welke activiteiten belangrijk zijn.



De deelnemers weten welke samenwerkingsactiviteiten bijdragen aan onderwijs volgens visie.



1+ persoon



.30 minuten

Uitvoering:

1. Ga voor jezelf na wanneer jij tevreden bent over je werk en koppel dit aan doelen. Werkvorm 'je ideale lesweek' kan hierbij helpen op het gebied van samenwerking.
2. Google nu de prioriteitenkwadrant van Eisenhower en teken deze op een vel papier.
3. Maak een lijst met dagelijkse activiteiten. Je kan ervoor kiezen activiteiten op te schrijven die je alleen doet of juist activiteiten die je nu samen met anderen doet. Bedenk welke activiteiten jij onder de loep wilt nemen.

Bepaal nu waar de activiteiten in de prioriteitenkwadrant horen.

- Kwadrant 1: De activiteit is belangrijk en moet NU. Het zijn de crises in het werk.
- Kwadrant 2: Wel belangrijk en kan later. Dit zijn alle belangrijke, planbare activiteiten.
- Kwadrant 3: Niet belangrijk en lijkt NU te moeten. Bedenk goed: voegt het iets toe aan het bereiken van je doelen?
- Kwadrant 4: Niet belangrijk en kan later. Alle activiteiten die je niet helpen bij het bereiken van je doelen en die ook niet hoeven. Bijvoorbeeld nieuwsbrieven lezen en social media volgen.

4. Bekijk nu hoe je de activiteiten in kwadrant 2 al in je agenda ingepland hebt. Zijn het samenwerkingsactiviteiten of doe je ze alleen? Wat zou je verder brengen?

5. Bespreek met je collega's wat anderen als belangrijk zien. Hoe kun je van elkaar leren en belangrijke taken verdelen?

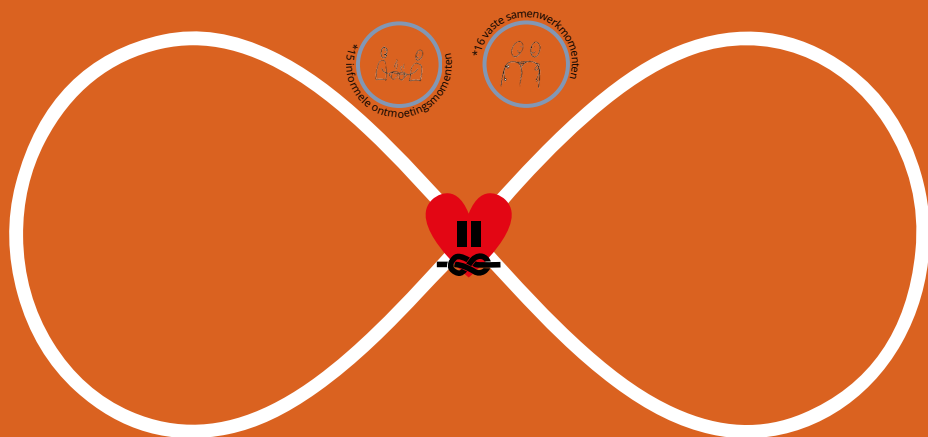
Tips en variatie:

- Bedenk goed op welk gebied van je werk je deze prioriteitenkwadrant in wilt vullen. Kies je alle dagelijkse activiteiten? Of wil je juist de samenwerkingsactiviteiten onder de loep nemen?

Link werkvormenboekje:

Deze werkvorm sluit aan op werkvorm: Je ideale lesweek.

ONTMOETING



WAT BEDOELEN WE MET ONTMOETING?

Voorwaardelijk voor het in stand houden van de werkzame aanpak is het in contact zijn met collega's. Informele ontmoetingsmomenten zijn van grote waarde voor het gevoel van 'samen' en het vrij laten stromen van informatie. Op deze momenten is het belangrijk dat teamleden aandacht hebben voor elkaar en de groep en zij verhalen delen*15.

Vaste momenten van samenwerken zijn nodig voor uitwisseling van kennis, delen van ervaringen, reflectie en het maken van keuzes*16. Deze momenten vallen daarom samen met het hart van het lemniscaat.

Informele ontmoetingsmomenten en vaste samenwerkingsmomenten zijn van belang voor het gevoel van 'samen' en voor uitwisseling.

WIE BEN JIJ IN PLAATS VAN WAT BEN JIJ?

We stellen vaak vragen over de 'wat' (wat doe je, hoe oud ben je?) om erachter te komen wie iemand is. Maar het unieke van de ander kun je niet in deze feiten vangen. Om een ander te leren kennen kun je beter vragen naar een verhaal, een fragmentarisch onderdeel van het grote geheel van die persoon. Dit is een narratieve of verhalende benadering. Zo'n verhaal vertelt veel meer over de bezieling en over dat wat de ander bezighoudt, dan een opsomming van 'wat' iemand is.



De deelnemers maken kennis met de narratieve benadering als middel om iemand te leren kennen.

De deelnemers stellen op narratieve wijze vragen om de ander te leren kennen.



Pen en papier



2 + personen



10 minuten

Uitvoering:

1. De deelnemers achterhalen gedurende 2 minuten zoveel mogelijk over het teamklimaat in de werkomgeving van de ander en wat de ander er fijn aan vindt. De interviewer kan de informatie kort opschrijven.
2. Wat ben je te weten gekomen. Waarschijnlijk blijven de opbrengsten wat abstract en worden er dingen genoemd zoals: er wordt veel of weinig samengewerkt, het is gezellig, etc.
3. Vraag nu nog een keer in 2 minuten zoveel mogelijk te achterhalen over de deelnemer in zijn werkcontext en de startvraag: "Deel een ervaring waarin je blij was met je collega's of waarin de samenwerking stroomde." De interviewer stelt vragen om de situatie echt voor zich te kunnen zien: Wie, wat en waar gebeurde het?
4. Koppel nog een keer kort terug wat de deelnemer nu te weten is gekomen over de andere deelnemer. Vraag ook naar houding en de ogen van de deelnemer. Wat merkte hij of zij op?

Tips en variatie:

- Als de deelnemers elkaar al goed kennen kan er een interviewrichting meegegeven worden, bijvoorbeeld: laat de interviewer zoveel mogelijk achterhalen over de vrijetijdsbesteding van de ander. Het is belangrijk dat in de eerste ronde een groot thema wordt gekozen. Het is de bedoeling dat het vaag gehouden wordt, zodat deelnemers afgaan op hun 'normale' wijze van bevragen.

STELLING NEMEN

Wil je weten hoe je collega's over een onderwerp denken? Deze starter maakt het in één klap voor alle deelnemers inzichtelijk. Ga vervolgens het gesprek aan over de verschillende standpunten en je bent een schat aan informatie rijker.



De deelnemers ervaren een manier om meningen en gevoelens te peilen en daarop een aanpak of beslissing te kunnen baseren.



Een lijst met stellingen over een onderwerpen, ieder op een aparte A4.



3 + personen



± 10 minuten

Uitvoering:

1. Bedenk stellingen bij het onderwerp waar je informatie over wilt ophalen. Formuleer je stellingen als twee uitersten, bijvoorbeeld: In gesprek met ouders neem ik altijd een zo neutraal mogelijke houding aan & In gesprek met ouders neem ik altijd een warme, meedenkende houding aan.

2. De stellingen worden op twee losse A4-tjes geschreven en aan beide zijden van de ruimte gelegd.

3. Na het voorlezen van de twee stellingen gaan de deelnemers op een plek tussen de twee stellingen staan waar ze zich het meest toe aangetrokken voelen.

3. Als iedereen een plekje in de ruimte heeft ingenomen, neemt iedereen even de tijd om te zien waar iedereen staat en gaan jullie kort het gesprek met elkaar aan over opvallendheden.

Tips en variatie:

- De werkvormleider kan ervoor kiezen tussen iedere stelling door, juist wel de tijd te nemen om het diepgaande gesprek aan te gaan over de verschillende posities in de ruimte. Dit kan bijdragen aan een gevoel van erkenning bij de deelnemers.

BRONNEN:

Cooperrider, D., Whitney, D., & Stavros, J. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change*. Ohio: Crown Custom Publishing

De Jong, J. (2021). *Competente mensen incompetente teams. Handboek voor het interveniëren met impact in samenwerking*. Uitgeverij Boom.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123. Ontleend aan:
[https://www.academia.edu/673511/Organizational climate for creativity and innovation%22%20/t%20%22_blank](https://www.academia.edu/673511/Organizational_climate_for_creativity_and_innovation%22%20/t%20%22_blank)

Ekvall, G. (1998). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 195-205. Ontleend aan:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8691.00070>

Tjepkema, S., Kabalt, J., Ooijen van, M., Verheijen, L., Weber, K. & Scheepers, L. (2022). *Verhalen veranderen, beweging brengen in teams en organisaties*. Amsterdam: Boom.

Van de Hoef, J. (2025). *De leraar als professional. Van samenwerken naar samen leren*. Room4it.



LEMNISCAAT TEAMKLIMAAT WERKVORMENBOEKJE

VOOR ONDERWIJS IN BEWEGING

Dit werkvormenboekje is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek en Lectoraat Leren en Innoveren, Radiant.

-

