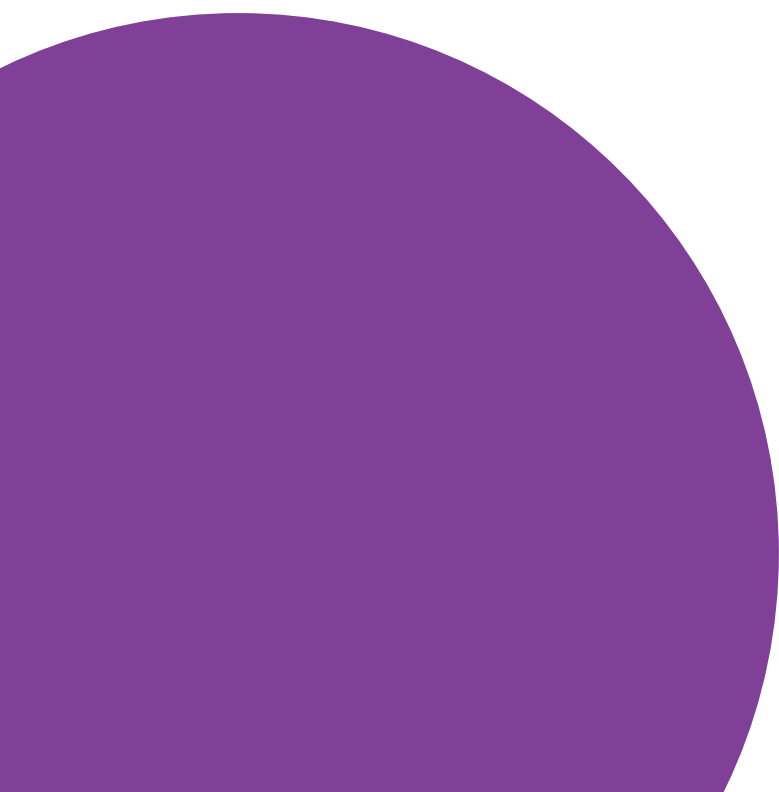
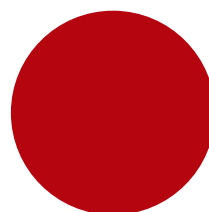


Handboek
**Ontwikkelen naar
resultaatverantwoordelijke
teams**



Inhoud

Introductie.....	2
Ontwikkelen richting Resultaatverantwoordelijke teams.....	2
Het vormen van een team.....	3
1. De bedoeling en ambitie vanuit een heldere opdracht.....	4
1.1 Opdrachtgeverschap - Opdrachtnemerschap.....	4
1.2 Verschillende soorten opdrachten.....	5
1.3 Voorbeelden van soorten opdrachten.....	6
1.4 Wat is een heldere opdracht?	7
2. Verantwoordelijkheden toebedelen.....	8
2.1 Stappenplan	8
2.2 Werkvormen	9
2.3 Voorbeelden van verantwoordelijkheden in een overzicht	10
3. Structuur en Ritme en Continue leren.....	11
3.1 Soorten vergaderingen.....	11
3.2 Structuur van een effectieve vergadering	12
3.3 Soorten agendapunten.....	13
4. Elkaar versterken: samen werken, samen leren	14
4.1 Elkaars gebruiksaanwijzing kennen	14
4.2 Teameffectiviteit.....	14
4.3 Feedback geven.....	14
4.4 Onderstroom kunnen benoemen	15
4.5 Leren met elkaar: Intervisie.....	15
5. Integratief besluiten nemen	16
5.1 Wat voorkom je met deze methodiek.....	16
5.2 Principes van de methodiek	16
5.3 De stappen in een notendop.....	17
5.4 Uitspraken die 'verboden' zijn	17
5.5 Link naar uitgebreid handboek Integratieve Besluitvorming	17
6. Toolkit: elkaar versterken	18
6.1 Elkaars gebruiksaanwijzing leren kennen.....	18
6.2 Feedback geven.....	19
6.3 Teameffectiviteit Versterken	20
6.4 Werken met de onderstroom.....	23
6.5 Intervisiemethodiek	25
Tot slot.....	26

Ontwikkelen richting Resultaatverantwoordelijke teams

Hogescholen opereren op dit moment in een complexe realiteit. Dit vraagt om wendbare teams en een andere manier van (samen)werken binnen en tussen teams. Teams vormen de 'thuisbasis' voor medewerkers en zijn daarmee een belangrijk vehikel voor het realiseren van de ambitie van een organisatie: het geven en organiseren van goed onderwijs. Een manier om dat te organiseren is het werken in resultaatverantwoordelijke teams, waarin eigenaarschap, verantwoordelijkheid nemen en gezamenlijk professionaliseren centraal staan. Dit zijn teams die flexibel en wendbaar zijn, die alle wijsheid van het team benutten en inclusief werken.

Wij hebben in de afgelopen jaren diverse organisaties – waaronder hogescholen en universiteiten - mogen begeleiden en adviseren over teamontwikkeling richting resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie. Wij hanteren hierbij een door ons ontwikkeld model dat bestaat uit elementen dat het team in te regelen heeft om resultaatverantwoordelijk te kunnen opereren. Het idee is dat op het moment dat het team de elementen van dit model heeft georganiseerd, het fundament is gelegd en het team zelfstandig verder kan. Het team is dan nog niet uitontwikkeld, een team is nooit uitontwikkeld, maar zij heeft de vaardigheden en een stevige basis om de uitdagingen die eraan komen, aan te gaan.

Deze onderdelen zijn:

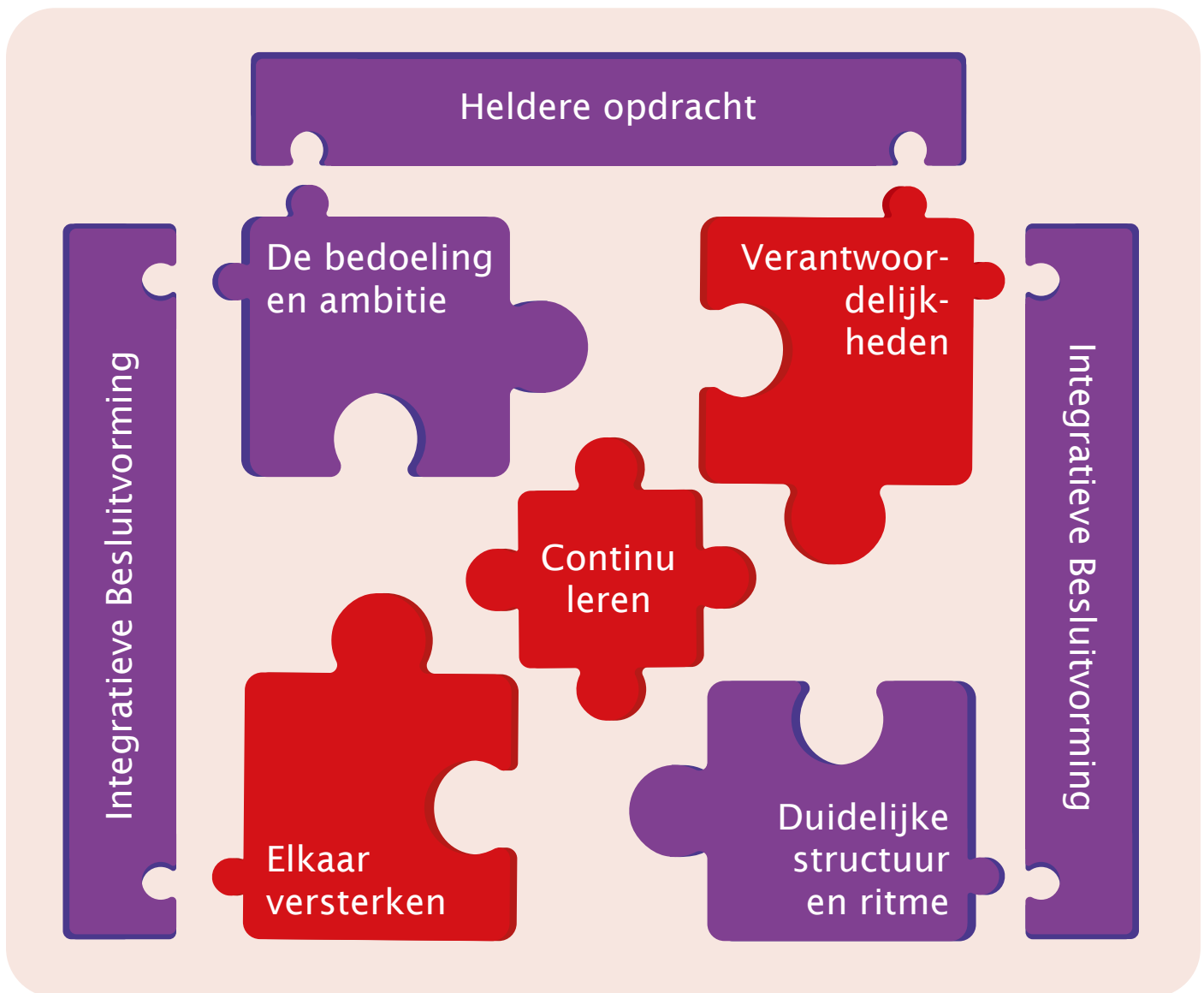
1. Een gedeelde bedoeling en ambitie vanuit een heldere opdracht.
2. Duidelijke en goed verdeelde verantwoordelijkheden als motor om de gewenste ambities vorm te geven.
3. Een ritme en structuur voor teambijeenkomsten waarin continue leren is ingeregeld.
4. De vaardigheid om elkaar te versterken in de groepsdynamiek.
5. Een inclusieve en effectieve besluitvormingsmethodiek om commitment te organiseren op besluiten zonder dat er een leidinggevende is die een knoop doorhakt.

Tegen een team zeggen: 'nu zijn jullie resultaatverantwoordelijk' zonder ze de tools mee te geven hoe ze daar kunnen komen is in onze ervaring een recept voor mislukking. In deze syllabus willen we teams een praktische handleiding meegeven om de onderdelen van het model zo vorm te geven dat het team met vertrouwen op een resultaat verantwoordelijke manier kan werken.

We geven per onderdeel steeds een korte introductie van het thema, we introduceren de belangrijkste theoretische kaders en bieden praktische handvaten om als team aan de slag te gaan met de thema's.

In hoofdstuk 1 tot en met 5 behandelen we de bovenstaande onderdelen. In hoofdstuk 6 bieden we een toolkit met praktische aanpakken, oefeningen en toepassingen die het team helpt om het samen werken en samen leren te versterken.

Aspecten van resultaatverantwoordelijke teams



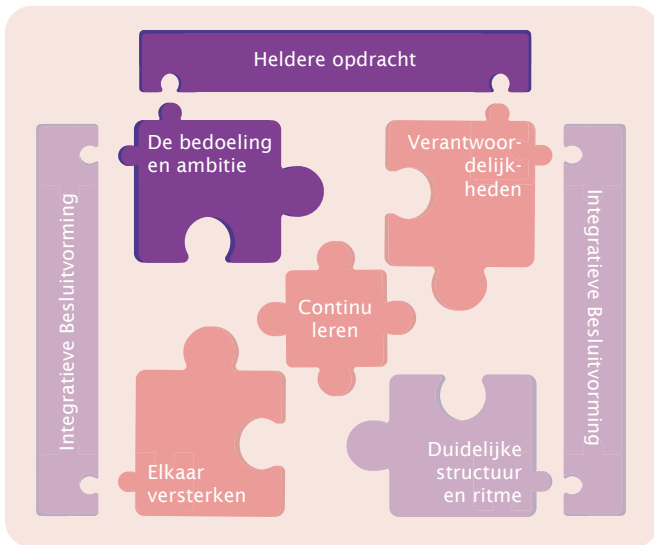
Het vormen van een team

Voordat een team aan de slag gaat is het belangrijk om stil te staan bij de samenstelling van een resultaatverantwoordelijk team. De meeste teams zijn reeds aan de slag als team en zullen de samenstelling niet veranderen als zij starten als resultaatverantwoordelijk team. Voor nieuwe teams of voor teams die opnieuw worden ingedeeld is het de kunst om zoeken naar een logische samenstelling waarin het duidelijk is hoe en waar teamleden elkaar nodig hebben om het gewenste resultaat te bereiken. Pas als de samenstelling klopt en is vastgesteld, kan het team onderzoeken hoe zij resultaatverantwoordelijk kunnen worden.

Het is niet altijd mogelijk om een team zodanig samen te stellen dat iedereen ook echt afhankelijk van elkaar is in de samenwerking. Soms zijn er subteams die vaker met elkaar te maken hebben en soms is het zelfs zo dat teamleden vrijwel niets met elkaar te maken hebben. Dat laatste is bijvoorbeeld bij stafteams vaak het geval. In elk team kan op zijn minst met elkaar geprofessionaliseerd worden. Veel teamleden hebben een taak die gepaard gaat met het uitoefenen van invloed op de omgeving, zij doen dit in hetzelfde organisationele krachtenveld en lopen dus tegen soortgelijke dilemma's aan. Het doen van gezamenlijke intervisie op vraagstukken is dan een manier die de teamleden bindt; ze leren van elkaars dilemma's, leren elkaar beter kennen en weten daarmee beter hoe en wanneer ze elkaar kunnen vinden. Belangrijk is om niet de samenwerking geforceerd te zoeken daar waar hij niet aanwezig is. Kijk als team vooral waar je elkaar wel kan versterken en waar het meerwaarde biedt voor eenieder.

1. De bedoeling en ambitie vanuit een heldere opdracht

Aspecten van resultaatverantwoordelijke teams



Om als team van start te kunnen gaan als RvT, is een kristalheldere opdracht essentieel. Op het moment dat dit voor het team helder is, kan het team zelf de 'hoe' invullen. Dit impliceert dat vanuit een hogere leidinggevende positie duidelijk opdrachtgeverschap wordt verwacht. Een resultaatverantwoordelijk team heeft over het algemeen geen leidinggevende die de dagelijks leiding heeft en die de opdracht kan verstrekken. Wel heeft elk team een opleidingsmanager of directeur die de kaders bepaalt.

1.1 Opdrachtgeverschap - Opdrachtnemerschap

Belangrijk is dat het voor het team helder is binnen welke grenzen het zelf invulling kan geven en waar deze grenzen liggen. Daarmee voorkomen we dat teamleden ruimte ervaren die er in werkelijkheid niet is of zichzelf juist beperken omdat ze niet beseffen dat er meer ruimte is dan ze denken. De opdrachtgever dient expliciet te maken hoe de verwachtingen ten aanzien van het team gerelateerd zijn aan het overkoepelende doel, zoals het jaarplan, het academieplan, of zelfs het strategisch plan van de organisatie. Dit betekent in de praktijk dat binnen het MT van bijvoorbeeld een opleiding de MT-leden ook scherp met elkaar afstemmen op welke prioritaire doelen zij willen sturen.



In sommige gevallen is het voor de opdrachtgever duidelijk welke opdracht hij of zij voor het team heeft. Hij of zij kan dan direct een bedding bieden voor het team door het formuleren van expliciete resultaatafspraken. Vaak is het echter zo dat de opdrachtgever wel ongeveer weet wat hij of zij van het team verwacht, maar dit nog niet scherp kan formuleren omdat hij of zij te ver af staat van de praktijk van het team. Het is dan legitiem dat de opdrachtgever aan het team vraagt om met een eerste voorstel te komen. De teamleden staan dan voor de uitdaging om met elkaar tot concrete doelen te komen. Belangrijk is dat alle geluiden en perspectieven van de teamleden worden gehoord zodat ieder teamlid écht achter de doelen staan.

Nadat het team een voorstel heeft gedaan voor de doelstellingen voor bijvoorbeeld de komende 2 jaar, toetst de opdrachtgever dit aan de organisatorische doelstellingen. Een dialoog tussen opdrachtgever en het team is essentieel om tot een werkzame opdracht te komen. Beschouw het als een zoekproces van het team om samen met de opdrachtgever werkbare doelen te formuleren gekoppeld aan de randvoorwaarden die voor beide partijen goed en fair voelen.

In beide bovenstaande scenario's is het cruciaal dat er een moment komt waarop de opdrachtgever en het team gezamenlijk de opdracht vaststellen.

Als dit niet gebeurt kan het zijn dat teams onzeker raken over wat er van hen verwacht worden en dat geeft een energielek in de samenwerking.

Voor zowel de opdrachtgever als het team zijn periodieke gesprekken over de voortgang van de ambities en doelen van belang. Dit biedt de opdrachtgever inzicht in de voortgang en stelt hem of haar in staat om, indien nodig, bij te sturen. Dit is ook van belang omdat er regelmatig dingen in de omgeving en daardoor in de opdracht en doelen veranderen. Voor het team biedt dit zicht op de mate waarin het op koers ligt om de doelstellingen te realiseren, terwijl het tevens de aandacht en waardering van de leidinggevende ervaart. Dit draagt bij aan een gevoel van zingeving en relevantie. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat de opdrachtgever elk kwartaal een voortgangsgesprek met het team heeft.

1.2 Verschillende soorten opdrachten

Elk team heeft een reden van bestaan. Dat noemen we de bedoeling van het team. De bedoeling van een team gaat over de vraag: waartoe is het team op aarde, wat is onze bijdrage aan de organisatie of aan degenen die we bedienen? Een voorbeeld van een bedoeling is: 'Wij zijn er om docententeams zodanig te ondersteunen dat zij goed onderwijs kunnen geven en goed onderzoek kunnen doen'. Dit onderdeel is vaak voor het team en de rest van de organisatie vrij helder. De werkbare opdracht bestaat uit heldere en meetbare doelen gekoppeld aan het hogere doel van de academie of hogeschool. Het helpt hierbij om onderscheid te maken tussen verschillende soorten doelen. Elke opdracht bestaat uit een mix van deze soorten doelen:

Reguliere taken

Dit zijn taken die het team bij herhaling uitvoert. Dit gaat over de vragen:

- wat zijn de reguliere werkzaamheden die het team verricht?
- met welk kwaliteitsniveau moeten deze werkzaamheden verricht worden (bv snelheid)?
- voor wie worden deze werkzaamheden verricht?

Een voorbeeld van een reguliere taak is: implementatie en onderhoud van digitale hulpmiddelen zodanig dat de docenten en de stafteams zich ontzorgd voelen.

Innovatie of verbetering in producten en processen.

Vaak is er een ambitie van een academie die neergeslagen is in een jaarplan, academieplan of een strategisch plan. Deze ambitie vraagt een extra inzet van teams op bepaalde gebieden – niet meer business as usual maar een innovatie of verbetering. In de opdracht is het belangrijk dat helder is wat er op dit gebied van het team wordt verwacht, hoe het gemeten wordt en wanneer het af moet.

Voorbeeld: We verbeteren het proces van aanvragen zodanig dat het de doorlooptijd met twee dagen vermindert. Dit hebben we begin volgend jaar voor elkaar.

Voorbeeld: We creëren een zachte landing voor studenten zodanig dat er 10 procent minder studenten in het eerste jaar vertrekken. Dit hebben we over 9 maanden vormgegeven.

Teameffectiviteit

Teams die gaan werken als resultaatverantwoordelijk team hebben vaak een aantal ontwikkelstappen te maken. Het formuleren van de gewenste teamontwikkeling als onderdeel van de opdracht stimuleert het team om hier actief mee aan de slag te gaan. Het gaat hierbij dan bijvoorbeeld over het inregelen van alle kwadranten van het model dat we in dit handboek behandelen. Het gaat hierbij ook om andere interne team aspecten zoals bijvoorbeeld het inregelen van achtervang of uniform werken.

Voorbeeld: We hebben voor het eind van het jaar een heldere opdracht geformuleerd waar iedereen achter staat en we hebben een duidelijk ritme van vergaderen met een agenda die iedereen inspireert.

1.3 Voorbeelden van soorten opdrachten

Het is belangrijk om in de opdracht steeds helderheid te geven over zowel het doel als ook het meetbare resultaat. Belangrijk is uiteraard dat het meetbare resultaat voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer ervaren moet worden als haalbaar.

Soort taak	Doel	Meetbaar en haalbaar resultaat
Reguliere taak	Studentenbetrokkenheid vergroten	Elke docent voert minstens één nieuwe innovatieve onderwijsmethode in zijn of haar lessen in voor het einde van het semester, gericht op het verhogen van studentenbetrokkenheid.
Reguliere taak	Bijdragen aan onderzoek en onderzoek laten bijdragen aan onderwijs	Tegen het einde van het academisch jaar (datum) zal onze opleiding het aantal onderwijsmodules dat direct gekoppeld is aan actuele onderzoeksprojecten met 25% verhoogd hebben. Dit zal de kwaliteit van het onderwijs verhogen en studenten voorzien van relevante onderzoeksvaardigheden, zoals blijkt uit een verbetering in de studententevredenheidsscores. Of: Elke docent heeft volgend jaar met een dag met een onderzoeker meegelopen en vice versa.
Reguliere taak	Zorg dragen voor een goede studieloopbaanbegeleiding van studenten	Voor het begin van het volgende academische jaar (datum), zorgen we ervoor dat elke student toegang heeft tot een volwaardig studieloopbaanbegeleidingsprogramma, met als doel de tevredenheid van studieloopbaanbegeleiding te verhogen tot een score van 8 uit 10. Dit houdt in dat elke student minimaal twee begeleidingssessies per semester heeft, en dat alle adviseurs getraind zijn om deze kwalitatieve ondersteuning te bieden.
Reguliere taak	Studentenwerving	Eind van dit jaar hebben we drie campagnes georganiseerd waarmee we 600 potentiële studenten hebben bereikt.
Innovatie of verbetering producten of processen	Zachte landing eerste jaar studenten	Eind van het jaar hebben we 25% minder uitval in het propedeusejaar. Eind van het jaar geeft 70 procent van de eerstejaars aan dat zij een zachte landing hebben ervaren, gemeten door een enquête.
Innovatie of verbetering producten of processen	Curriculum vernieuwing	Voltooi de herziening en update van alle cursuscursuscurricula binnen de komende 12 maanden om te zorgen voor relevantie en afstemming op de huidige industriestandaarden en technologische ontwikkelingen.
Teameffectiviteit	Achtervang organiseren	Eind maart hebben we het zodanig ingeregeld dat elk teamlid door een ander teamlid vervangbaar is bij ziekte.
Teameffectiviteit	Ritme en structuur en verantwoordelijkheden helder	Eind juli hebben we een ritme en structuur van vergaderingen ingeregeld waarbij iedereen aanwezig is en het nut ervan ervaart. Eind april zijn alle verantwoordelijkheden toebedeeld die nodig zijn om onze ambities vorm te geven.
Teameffectiviteit	Elkaar versterken	Een maal per 2 maanden doen we een activiteit met elkaar die bijdraagt aan elkaar beter leren kennen en aan verbinding.

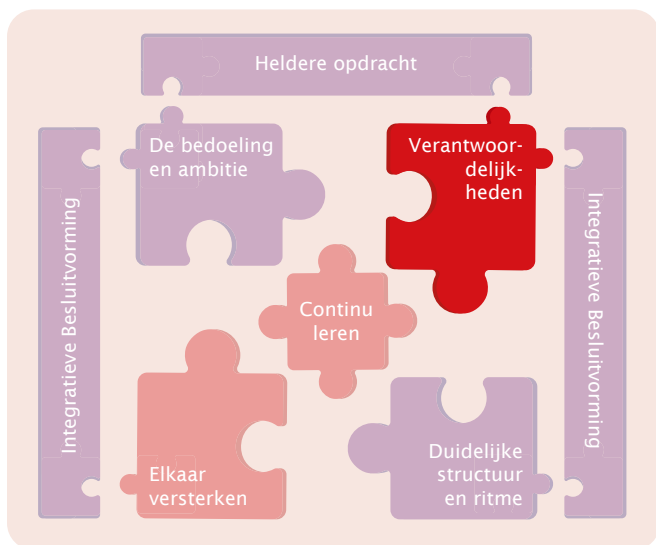
1.4 Wat is een heldere opdracht?

We willen nog even kort stilstaan bij wat een heldere opdracht betekent. De onderstaande checklist kan zowel door de opdrachtnemer als opdrachtgever gebruikt worden om na te gaan of alle belangrijke aspecten van de opdracht helder en kloppend zijn. Een effectieve opdracht dient aan de volgende criteria te voldoen:

1. Helderheid: De opdracht is duidelijk en in lijn met de visie van de academie of hogeschool.
2. Stakeholdergericht: In de opdracht is het duidelijk voor wie je waarde wilt toevoegen. Wat zouden deze stakeholders idealiter zeggen over jullie of wat jullie leveren over een jaar?
3. Minimale criteria: in de opdracht moet duidelijk zijn waar de ondergrens ligt. Wat zijn minimale criteria, wat mag er echt niet gebeuren, wat moet er in ieder geval gebeuren?
4. Ruimte: in de opdracht is het duidelijk waar de ruimte van het team ligt om zelf invulling te geven aan de 'hoe'.
5. Motiverend: De opdracht geeft energie en stimuleert het team: 'dit willen we bereiken'.
6. Visueel Voorstelbaar: Het is duidelijk hoe het eindresultaat eruitziet wanneer de opdracht geslaagd is.
7. Haalbaar: De opdracht is realistisch en uitvoerbaar.
8. Meetbaar: Het helpt als er in de opdracht mijlpalen staan zodat de voortgang inzichtelijk is.
9. Voortgang: Het is belangrijk dat er periodiek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gesproken wordt over de voortgang van de te bereiken resultaten.
10. Ondersteuning: In de opdracht is duidelijk welke ondersteuning de opdrachtgever aan de opdrachtnemer biedt.

2. Verantwoordelijkheden toebedelen

Aspecten van resultaatverantwoordelijke teams



Zodra het helder is welke doelen en ambities het team nastreeft, komt het team bijeen om te beslissen over de verdeling van verantwoordelijkheden. Dit is cruciaal om te waarborgen dat de doelstellingen niet alleen bereikt worden, maar ook dat er niets over het hoofd wordt gezien.

Door helderheid over verantwoordelijkheden kunnen teamleden effectiever communiceren en feedback uitwisselen. Dit biedt ook inzicht in wie welke informatie dient te delen voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De zoektocht naar duidelijke verantwoordelijkheden is echter niet altijd eenvoudig. Soms kan het team ontdekken dat bepaalde essentiële taken niet worden

uitgevoerd, mogelijk omdat de toewijzing van deze taken is vergeten. Dit is geen groot probleem; zodra het wordt opgemerkt, kan de verdeling worden aangepast.

Verantwoordelijk zijn betekent dat je ervoor zorgt dat het 'geregeld' wordt, dat het geagendeerd wordt, dat je zorgt dat anderen eraan bijdragen, dat je voortgang monitort en dat je de resultaten viert. Het betekent niet dat je alles moet doen in de uitvoering om het resultaat te bewerkstelligen. Het is belangrijk dat het team achter de gekozen doelen staat en dat eenieder meewerkt om de doelen te bereiken. Mocht de voortgang moeizaam verlopen, dan is het aan de verantwoordelijke om dit in het team te adresseren.

Sommige teams kennen specifieke rollen toe, zoals de HR-rol, regisseursrol, coördinatorrol of de financiële rol. Het is van belang dat voor iedereen duidelijk is wat de verantwoordelijkheden van deze rollen zijn – en wat dus bij het team blijft liggen. Een veelvoorkomende valkuil is dat taken die niet expliciet zijn toebedeeld, vaak onbedoeld bij de rolbezitter belanden, wat niet effectief is. Dit leidt er vaak toe dat de rolbezitter taken van het team overneemt, wat de zelfstandigheid van het team ondermijnt en de last op de rolbezitter te groot maakt.

2.1 Stappenplan

Hier is een stappenplan voor een sessie met het eigen team om verantwoordelijkheden te verdelen en zo de gewenste resultaten te behalen:

- 1. Identificeer de doelstellingen:** Begin met het definiëren van duidelijke doelstellingen en resultaten die het team wil bereiken. Zie hoofdstuk 1.
- 2. Analyseer de taken:** Maak een lijst van alle taken en activiteiten die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken. Dit kunnen onder meer projecttaken, administratieve taken, communicatie en samenwerking omvatten.
- 3. Evalueer vaardigheden en voorkeuren:** Identificeer de vaardigheden, expertise en voorkeuren van elk teamlid. Overweeg ook factoren zoals beschikbaarheid en workload.

4. **Wijs verantwoordelijkheden toe:** Wijs in dialoog met het team taken toe aan individuele teamleden op basis van hun vaardigheden en voorkeuren. Zorg ervoor dat de verdeling van verantwoordelijkheden eerlijk is en dat elk teamlid een bijdrage kan leveren aan het succes van het project.
5. **Maak een taakverdelingsdocument:** Documenteer de toegewezen taken en verantwoordelijkheden in een duidelijk en overzichtelijk formaat, zoals een taakverdelingsmatrix of een taken/rollenlijst. Dit zorgt voor transparantie en duidelijkheid binnen het team.
6. **Monitor de voortgang:** Houd regelmatig bij hoe de doelen vorderen en monitor de voortgang richting de doelstellingen. Indien nodig kunnen taken opnieuw worden toegewezen of bijgesteld om de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. Spreek af hoe en wanneer je dit doet.
7. **Leren van elkaar:** Zorg ervoor dat teamleden blijvend reflecteren op de uitvoering van de rollen en taken. Wat gaat hier goed in en wat kan beter? Regel dit in door het vormgeven van ritme en structuur van vergaderingen.

2.2 Werkvormen

Hier zijn enkele werkvormen die je kunt gebruiken tijdens een teamsessie om verantwoordelijkheden te verdelen en de resultaten te bereiken:

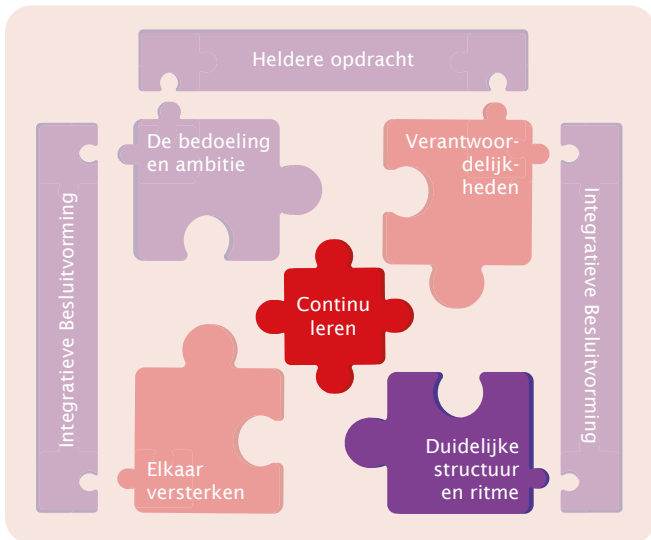
1. **Taken brainstorm:** Zet de doelen links op een groot bord. Laat iedereen op post-its rollen en taken opschrijven die nodig zijn om de doelen te bereiken. Bespreek per doel plenair wat er eventueel nog mist.
2. **Vaardigheden inventarisatie:** plan een onderdeel waarbij teamleden hun vaardigheden, kennis en ervaring delen. Dit kan in de vorm van een brainstormsessie zijn waarin ze op post-its schrijven wat ze goed kunnen. Vervolgens kunnen ze deze post-its op een bord of muur plakken en gezamenlijk de vaardigheden inventariseren.
3. **Teamplaat:** Maak een visuele kaart van het team waarin de rollen en verantwoordelijkheden van elk teamlid worden weergegeven. Dit kan helpen om duidelijkheid te scheppen over wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe verschillende taken met elkaar verbonden zijn.
4. **Talking stick dialoog:** Houdt een dialoog waarbij elk teamlid één voor één zijn of haar voorkeuren, sterke punten en beschikbaarheid deelt. Op basis hiervan kunnen de taken worden verdeeld en afgestemd op de individuele behoeften en capaciteiten.
5. **World Café:** Organiseer een 'World Café'-sessie waarbij teamleden in kleine groepen rouleren en brainstormen over verschillende aspecten van de taakverdeling. Door ideeën uit te wisselen en verschillende perspectieven te verkennen, kunnen teamleden gezamenlijk tot een meer uitbalanceerde taakverdeling komen.
6. **Feedback sessie:** Sluit de sessie af met een feedbackronde waarbij teamleden de kans krijgen om hun mening te geven over de voorgestelde taakverdeling. Dit kan helpen om eventuele zorgen of bezorgdheden te uiten en om eventuele aanpassingen aan te brengen voordat de definitieve taakverdeling wordt vastgesteld.

2.3 Voorbeelden van verantwoordelijkheden in een overzicht

Soort taak	Meetbaar resultaat	Verantwoordelijkheden	Namen
Reguliere taak (van team communicatie)	Eind van dit jaar hebben we drie campagnes georganiseerd waarmee we 600 potentiële studenten hebben bereikt.	Organiseren van campagnes en teamleden hierbij betrekken Afstemmen van campagnes onderling zodat er geen overlap aan doelgroepen ontstaat.	Marja doet een campagne Jan doet een campagne Merel doet een campagne Marja zorgt voor onderlinge afstemming.
Innovatie of verbetering producten of processen (van docententeam)	Eind van het jaar geeft 70 procent van de eerstejaars aan dat zij een zachte landing hebben ervaren, gemeten door een enquête	<ul style="list-style-type: none"> In komende maand organiseren van een brainstormsessie om een zachte landing te organiseren en waarin relevante taken worden toebedeeld. Blijvend agenderen van de voortgang op de acties om de zachte landing vorm te geven. Zorgen dat er een enquête komt voor het meten van de zachte landing. 	Marieke is verantwoordelijk voor de eerste twee punten. Marc is verantwoordelijk voor het laatste punt.
Teameffectiviteit	Ritme en structuur onderhouden het hele jaar door.	Regelen van het volgende: Het hele jaar door vinden de vergaderingen op tijd plaats, levert iedereen onderwerpen aan voor de agenda waarin duidelijk is of het een informerend, mening vormend of besluitvormend agendapunt is, worden de notulen gemaakt en zit iemand de vergadering voor.	Jan
Teameffectiviteit (voor onderwijs-ondersteunend team)	Eind maart hebben we het zodanig ingeregeld dat elk teamlid door minimaal een ander teamlid vervangbaar is bij ziekte.	<ul style="list-style-type: none"> Organiseren van gesprek over achtervang en daarin in kaart brengen wie, wie kan vervangen. Vastleggen van vervangrooster. Daar waar mensen zich er niet aan 	Piet

3. Structuur en Ritme en Continue Leren

Aspecten van resultaatverantwoordelijke teams



Voor elk team is een regelmatig vergaderritme essentieel. Dit gestructureerde ritme stelt het team in staat om op gezette tijden belangrijke onderwerpen te bespreken, zonder zich te laten meeslepen door de hectiek van alledag. Ervaring leert dat het lastig is om iedereen bij elkaar te krijgen voor ad-hoc vergaderingen die niet ver van tevoren zijn gepland. Daarom is het belangrijk om het ritme van vergaderingen ruim van tevoren in ieders agenda plannen.

Een effectief vergaderritme faciliteert continu leren. De kern van continu leren is gezamenlijk reflecteren op wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. Het is van belang om successen te erkennen, omdat dit een bevestiging geeft van wat behouden moet blijven. Tegelijkertijd is het

essentieel om ruimte te bieden voor suggesties over wat beter kan, zodat de collectieve wijsheid van het team wordt benut en verbeterpunten gezamenlijk bepaald kunnen worden.

3.1 Soorten vergaderingen

Er zijn een drietal soorten vergaderingen die ieder een ander ritme vergen. Hieronder beschrijven wij de soorten vergaderingen en geven we ter inspiratie een voorbeeld voor hoe je dat als team kan inrichten. Uiteindelijk bepaalt elk team haar eigen ritme en inhoud.

1. Dagelijkse of Wekelijkse voortgangsvergaderingen

Houd wekelijks korte voortgangsvergaderingen om de voortgang ten opzichte van de gestelde doelen te bespreken, eventuele obstakels aan te pakken en prioriteiten voor de komende week vast te stellen. Deze vergaderingen moeten gericht zijn op het bespreken van actuele resultaten en het nemen van directe acties indien nodig. Het is essentieel dat het team zichtbare voortgang bij het behalen van resultaten ervaart; anders kan de perceptie ontstaan dat de inspanningen niet lonen, wat leidt tot een verlies aan energie en motivatie in het team.

Voorbeeld: (elke week, kan ook 2x per week, 15-45 minuten)

- Bespreken van lopende zaken
- Welke resultaten hebben we bereikt? Waar zijn we blij mee?
- Welke resultaten willen we deze week boeken?

2. Samenwerking binnen het team

Reflecteer regelmatig op de samenwerking. Ga samen na: wat gaat goed en wat kan beter als het gaat om de kwadranten van het RvT-model.

Voorbeeld: (elke twee maanden, anderhalf uur)

- Wat gaat goed en wat kan beter in de manier waarop we samen werken en resultaten bereiken?
- Wat moeten we meer, minder of anders doen om een effectief RvT te zijn?
- Wat gaat goed en wat kan beter als het gaat om: heldere doelen, rollen en verantwoordelijkheden, ritme en structuur, elkaar versterken, integratieve besluitvorming en continue leren?
- Besluiten nemen ter verbetering.

3. Lange termijn

Beoordeel als team regelmatig of de gestelde doelen en resultaten nog steeds relevant en haalbaar zijn. Bespreek ook hoe het team zich verhoudt tot de bredere organisatie? Hoe wordt er samengewerkt met externe partijen? Hoe gaat het team om met de complexiteit van de organisatiedynamiek? In deze sessie kunnen teamleden dilemma's inbrengen die zij ervaren bij het werken aan de gewenste resultaten. Omdat de teamleden in hetzelfde krachtenveld opereren, leert iedereen van elkaars dilemma's. Het helpt om hierbij een intervisiemethodiek te gebruiken. Verderop in de toolkit beschrijven we een effectieve en efficiënte intervisie-methodiek die voor een team direct toepasbaar is.

Voorbeeld: (elke 4 maanden, 3 uur)

- Intervisie op dilemma's in het krachtenveld.
- In hoeverre moeten we de buitenwereld (alle stakeholders buiten het team) beïnvloeden om ons werk goed te kunnen doen?

3.2 Structuur van een effectieve vergadering

Een duidelijke vergaderstructuur is cruciaal voor het voeren van een effectief overleg. Het is van belang dat het team een werkwijze ontwikkelt die ieders betrokkenheid en aandacht waarborgt.

Vooraf

1. Vaststelling van de voorzitter: Bepaal wie de vergadering zal leiden.
2. Agendavorming: Inventariseer vooraf de agendapunten en classificeer elk agendapunt: is het gericht op meningsvorming, besluitvorming, of informatieverstrekking?

Tijdens de vergadering

3. Check-in: Hoe voelt iedereen zich? (Maak gebruik van de aangegeven tool.)
4. Herhaling van doelstellingen: Regelmatige herinnering aan de langetermijndoelstellingen is essentieel, aangezien deze in de dagelijkse drukte vaak naar de achtergrond verschuiven en teamleden geneigd zijn het grotere plaatje te vergeten.
5. Behandeling agendapunten: Doorloop de vastgestelde punten.
6. Vaststellen van besluiten: vat samen wat de besluiten zijn en wie waar verantwoordelijk voor is als het gaat om het uitvoeren van de besluiten.
7. Evaluatie: Sluit af met een evaluatie van de vergadering: wat ging goed en wat kan beter? Stel verbeteringen voor de volgende sessie vast.

Na afloop

8. Vastleggen: zorg dat iedereen toegang heeft tot de besluiten en wie verantwoordelijk is en zorg ervoor dat iedereen toegang heeft tot de leringen uit punt 7 zodat iedereen verantwoordelijk is voor het beter laten lopen van de volgende vergadering.

3.3 Soorten agendapunten

Agendapunten kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: informatief, meningsvormend en besluitvormend. Voorafgaande overeenstemming over de categorie van elk punt voorkomt misverstanden en energieverlies. Het is cruciaal om duidelijkheid te scheppen over de aard van elk punt om effectieve besprekingen te waarborgen. Een valkuil kan nl zijn dat de een denkt dat we een besluit aan het nemen zijn en de ander denkt dat we gewoon aan het brainstormen zijn. Hier is een overzicht van de structuur die geschikt is voor informerende, mening vormende en besluitvormende vergaderingen:

Informerende agendapunten

Doel: Het verstrekken van informatie aan de teamleden over belangrijke ontwikkelingen, updates of resultaten.

Structuur:

- Opening: Welkom en introductie.
- Presentatie van informatie: Een gestructureerde presentatie van de relevante informatie door de betrokken persoon of personen.
- Vragen en verduidelijking: Tijd voor teamleden om vragen te stellen en eventuele onduidelijkheden op te helderen.
- Afsluiting: Samenvatting van de belangrijkste punten.

Mening vormende agendapunten

Doel: Het uitwisselen van ideeën, meningen en standpunten over een specifiek onderwerp om tot een gedeeld begrip of consensus te komen.

Structuur:

- Opening: Introductie van het onderwerp en het doel van de vergadering.
- Brainstorming: Genereren van ideeën en perspectieven over het onderwerp.
- Discussie: Uitwisseling van meningen, argumenten en standpunten over de verschillende aspecten van het onderwerp.
- Consensusvorming: Identificatie van gemeenschappelijke gronden.
- Afsluiting: Samenvatting van de belangrijkste punten en mogelijke vervolgstappen voor verdere discussie.

Besluitvormende agendapunten

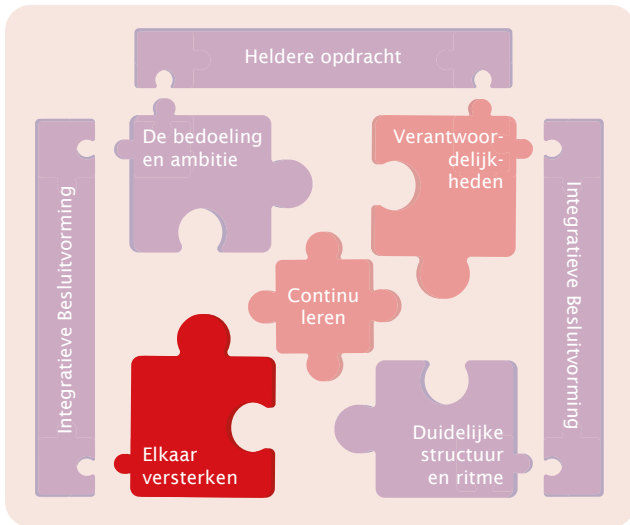
Doel: Het nemen van beslissingen over specifieke kwesties of vraagstukken binnen het team.

Structuur:

- Voor het effectief nemen van besluiten in RvT's stellen we voor om de methodiek van Integratieve Besluitvorming te gebruiken. [Deze link](#) leidt je naar het Handboek Integratieve Besluitvorming waar de methodiek uitgebreid in beschreven staat.

4. Elkaar versterken: samen werken, samen leren

Aspecten van resultaatverantwoordelijke teams



In elk team vinden groepsdynamische processen plaats, soms functioneel en soms minder functioneel. Een sterk team weet hoe het functionele patronen kan versterken en de niet functionele patronen kan doorbreken. Hieronder beschrijven we een aantal aspecten die belangrijk zijn in het versterken van teamdynamiek.

In hoofdstuk 6 geven we de tools voor deze aspecten waar teams direct mee aan de slag kunnen.

Elk aspect kan je aanklikken en wordt je naar de tool doorverwezen.

4.1 Elkaars gebruiksaanwijzing kennen

Mensen die elkaar beter kennen voelen zich vertrouwder bij elkaar, zoeken elkaar makkelijker op en durven kwetsbaarder te zijn naar elkaar. Het helpt om elkaars gebruiksaanwijzing te kennen. Welke manier van communiceren heeft de ander nodig om echt te kunnen luisteren. Als teamleden dit van elkaar weten, kunnen ze rekening houden met elkaar. Er zijn verschillende teaminstrumenten zoals DISC en Insights Discovery die inzicht geven in je gebruiksaanwijzing. Maar je kan het ook zonder een dergelijk instrument doen. In de toolkit beschrijven we een oefening waarmee je met je team op dit thema aan de slag kan.

4.2 Teameffectiviteit

Om als resultaatverantwoordelijk team effectief te werken helpt het om zicht te krijgen op welke teamaspecten bepalend zijn voor goed teamwerk.

Aan de hand van een checklist kan je met behulp van een aantal vragen alle onderdelen van een goed resultaatverantwoordelijk team doorlopen. Het is een tool die je kan helpen te reflecteren op waar je staat als RvT: wat gaat goed en wat willen jullie nog ontwikkelen.

We beschrijven een oefening waarin de teamleden kunnen bespreken welke aspecten goed en welke minder goed ontwikkeld zijn om vervolgens te bepalen waar het team een ontwikkelstap in wil maken.

4.3 Feedback geven

Feedback geven is een manier om ervoor te zorgen dat de ander of anderen in het team weten hoe je het gedrag van de ander ervaart. Dit kan ervoor zorgen dat ze rekening houden met je wensen en behoeften. Het daadwerkelijk geven van feedback is vaak niet makkelijk. Het helpt dan om een methodiek achter de hand te hebben die wel helderheid biedt maar niet aanvallend overkomt. We bieden drie media aan om zicht te krijgen op hoe je feedback geeft:

- a. Podcast
- b. Filmpje met de theorie
- c. De theorie in een oogopslag.

Vervolgens laten we een werkvorm zien die het team kan ondersteunen bij het uitwisselen van feedback.

4.4 Onderstroom kunnen benoemen

In elk team is er bij tijd en wijle sprake van onderstroom. Dit betekent grofweg dat er emoties zijn die niet uitgesproken zijn en die zorgen dat het team moeilijker over de inhoud kan praten. We bieden in deze handleiding twee tools waarmee het team met de onderstroom kan omgaan.

De eerste tool is een check-in. Dit is een methodiek die bij elke vergadering bij de start kan gebruiken om te zorgen dat iedereen de ruimte krijgt om te zeggen wat er (emotioneel) speelt voordat het team de inhoud in gaat. Het zorgt ervoor dat teamleden even kunnen 'landen', dat emoties niet ondergronds gaan en dat mensen in het team zich gezien en gehoord voelen.

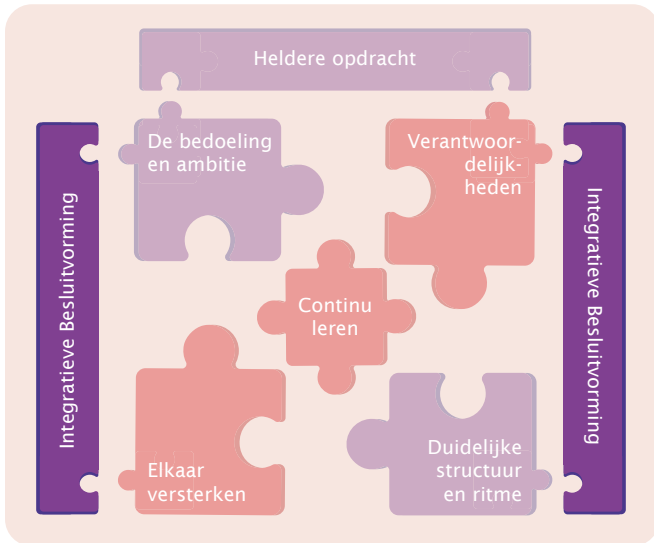
Een tweede tool is het werken met interventies. Dit zijn de verschillende niveaus waarop deelnemers kunnen interveniëren (bijsturen) om het gesprek tijdens een vergadering in goede banen te leiden.

4.5 Leren met elkaar: Intervisie

Wanneer het zichtbaar wordt dat een teamlid moeite heeft met het vervullen van haar verantwoordelijkheden, is het raadzaam de collectieve kennis van het team aan te spreken. De implementatie van een intervisiemethodiek kan hierbij uiterst nuttig zijn. Intervisie bevordert zowel individueel als strategisch leren binnen het team. Door het gezamenlijk bespreken van uitdagingen gerelateerd aan de complexiteit van de organisatie, verhoogt dit de capaciteit van teamleden en het team als geheel om invloedrijk te handelen. Dit versterkt het zelforganiserend vermogen van het team. Het ingebrachte probleem is echter specifiek voor het individu.

5. Integratief besluiten nemen

Aspecten van resultaatverantwoordelijke teams



Dit is een methodiek waarmee teams inclusieve besluiten kunnen nemen die gedragen zijn, waar commitment op is en waar teamleden eigenaarschap voor nemen. De methode is gebaseerd op consent en niet op consensus waardoor beslissingen sneller kunnen worden genomen en tegelijkertijd toch alle ideeën en zorgen van de teamleden gehoord worden. De methode sluit goed aan in situaties waar teamleden vanuit hun rol met voorstellen komen op het gebied waar zij verantwoordelijk voor zijn. Omdat een goede besluitvorming in teams een voorwaarde is om gezamenlijk productief te zijn, noemen we het ook wel de 'ruggengraat' van het teamwerk. Hieronder beschrijven we in het kort deze methodiek.

[Klik hier](#) voor het Handboek Integratieve Besluitvorming

5.1 Wat voorkom je met deze methodiek

- 'We nemen een besluit, maar niemand houdt zich eraan'
- 'We nemen te snel besluiten en reflecteren dan niet meer op het effect'.
- 'We herhalen discussies in vergaderingen. Sommige punten komen elke week weer terug, ook als we denken een afdoende besluit genomen te hebben'.
- 'We gaan onderwerpen uit de weg omdat het te lang duurt voordat we echt besluiten – er is te veel herhaling in het gesprek.
- 'De echte argumenten en bezwaren komen na afloop van het overleg, bij de koffie automaat...'
- 'Als zelfsturend team zijn we als collectief verantwoordelijk, maar hoe doe je dat, collectief verantwoordelijk zijn en gezamenlijk besluiten nemen zonder dat het een 'Poolse landdag wordt'.

Het effect van het hier bovenstaande is dat het team gaat ervaren dat het geen zin heeft om afspraken met elkaar te maken. Daarmee ontstaat er een groot energielek in het team en raakt het vertrouwen in de samenwerking verloren.

5.2 Principes van de methodiek

- Werk vanuit consent niet vanuit consensus
- Werk vanuit gedeeld eigenaarschap
- Creëer eigenaarschap door met voorstellen te komen
- Benut de wijsheid uit de groep
- Ga voor een werkbaar idee en niet het perfecte idee
- Vraag expliciet naar commitment
- Zorg dat iedereen zich gehoord voelt

5.3 De stappen in een notendop

Stap 1 Onderzoeksfase

- Open brainstorm op ideeën
- Alles mag
- (kan ook waar nodig tussendoor ingelast worden)

Stap 2 Voorstellen en reacties

- Verhelderende vragen op voorstel en/of zorg
- Aanvulling op voorstel
- Als je met een zorg komt, kom je ook met een nieuw voorstel

Stap 3 Commitment op het laatst geformuleerde voorstel

- Iedereen spreekt uit dat hij of zij mee gaat met het voorstel

Stap 4 Spreek af

- Wie gaat wat wanneer doen?

5.4 Uitspraken die ‘verboden’ zijn

- Het geven van een **mening** over een voorstel – ‘ik vind’ of ‘daar ben ik het niet mee eens’. Elke mening is een zorg in vermomming, en een mening roept vooral discussie op en weinig dialoog. Mensen willen zich gehoord voelen in hun zorgen en niet in hun meningen.
- Een **voorstel afschieten zonder zelf met een alternatief** of nieuw voorstel te komen.
- Een **vraag stellen die eigenlijk een mening is** – ‘Ik vraag me af of het wel handig is om het zo te doen.’

5.5 Link naar uitgebreid handboek Integratieve Besluitvorming

[Klik hier](#) voor het Handboek Integratieve Besluitvorming

6. Toolkit: elkaar versterken

6.1 Elkaars gebruiksaanwijzing leren kennen

Oefening “De Gebruiksaanwijzing van het Team”

Doel

Het doel van deze oefening is om teamleden te helpen elkaars persoonlijkheden, werkvoorkeuren, sterke punten, uitdagingen en communicatiestijlen beter te begrijpen. Deze oefening bevordert niet alleen een beter begrip van elkaars werkstijlen en voorkeuren, maar kan ook bijdragen aan een sterkere, meer empathische werkomgeving.

Benodigheden

- Papier en pennen voor alle deelnemers.
- Een rustige ruimte met genoeg zitplekken in een cirkel of rond een tafel.

Stappen

1. Introductie

- Begin met een korte introductie over het belang van het begrijpen van elkaars unieke eigenschappen en stijlen binnen een team.
- Leg uit dat elke deelnemer een ‘gebruiksaanwijzing’ over zichzelf gaat schrijven.

2. Schrijf je eigen gebruiksaanwijzing

- Geef elk teamlid 15-20 minuten om hun eigen ‘gebruiksaanwijzing’ te schrijven. Dit moet aspecten bevatten zoals:
 - Hoe geef je de voorkeur aan communicatie (e-mail, face-to-face, telefoon, etc.)?
 - Wat zijn je sterke punten en hoe kunnen deze het best worden benut in een team?
 - Welke manier van communiceren (van anderen naar jou) word je blij van en welke manier van communiceren triggert jou op een negatieve manier?
 - Welke uitdagingen ervaar je en hoe kunnen teamleden je helpen?
 - Hoe geef je feedback of ontvang je het liefst feedback?
 - Wat motiveert je en wat demotiveert je?
 - Hoe zie je jouw rol binnen het team?

3. Delen en Bespreken

- Laat elk teamlid om de beurt hun ‘gebruiksaanwijzing’ voorlezen aan de groep.
- Na elke presentatie, geef andere teamleden de kans om vragen te stellen voor verduidelijking of om meer te leren over hun collega.

4. Groepsdiscussie

- Eindig de oefening met een groepsdiscussie. Bespreek wat iedereen heeft geleerd over hun collega's en hoe deze nieuwe inzichten kunnen worden toegepast in de dagelijkse samenwerking.
- Moedig teamleden aan om rekening te houden met elkaars gebruiksaanwijzingen bij toekomstige samenwerkingen.

5. Nabespreking

- Reflecteer op deze oefening: wat ging goed en wat willen volgende keer beter of anders doen?

6.2 Feedback geven

Podcast over feedback

<https://open.spotify.com/show/4HPSDxxpqgoxQLBaarF7gK>

Video

<https://vimeo.com/350720155/7d651a50e6>

Feedback in een oogopslag



2 TIPS



Timing is belangrijk

Stel feedback geven niet onnodig uit, maar zoek wel een moment waarop het zowel voor jou als voor de ander schikt.

Feedback is geen eenrichtingsverkeer

Het helpt om open te zijn over hoe jij het gedrag van de ander ervaart en tegelijkertijd open te staan voor hoe de ander het ziet.



Werkvorm: sterren en wensen

1. Voorbereiding

- Zorg ervoor dat alle teamleden zich bewust zijn van de werkvorm en het doel ervan begrijpen: het delen van waardering (sterren) voor positieve aspecten en het geven van een constructieve suggestie (wens) voor verbetering.
- Maak tijd vrij in een reguliere teamvergadering of plan een aparte bijeenkomst voor deze activiteit.

2. Uitvoering

- Verdeel het team in paren of kleine groepen, afhankelijk van de grootte van het team.
- Elk teamlid denkt na over twee positieve aspecten van het werk of de bijdrage van zijn partner/teamlid (sterren).
- Vervolgens deelt elk teamlid één voor één zijn of haar “2 Sterren” met de partner/teamlid.
- Na het delen van de positieve aspecten, geeft elk teamlid een constructieve suggestie voor verbetering of groei (de “Wens”).
- Het belangrijkste bij de “Wens” is dat deze opbouwend is, specifiek gericht op gedrag of acties en suggesties bevat om de prestaties of communicatie te verbeteren.
- De ontvanger luistert actief naar de feedback en bedankt de geveer voor zowel de positieve waardering als de suggestie.

3. Reflectie en Actie

- Na afloop van de activiteit kunnen teamleden enkele minuten nemen om te reflecteren op de ontvangen feedback.
- De teamleden kunnen plenair ieder zijn of haar belangrijkste inzichten delen.

6.3 Teameffectiviteit Versterken

RvT checklist

Deze vragenlijst kan als hulpmiddel worden ingezet om binnen de teams diepgaander met elkaar in gesprek te gaan over wat goed gaat en wat nog ontwikkeld moet worden als het gaat om het vormen van een effectief resultaatverantwoordelijk team.

Bedoeling en ambitie

Is er een heldere en gedeelde teamopdracht? Vinden jullie deze expliciet genoeg?

Hoe is de teamopdracht tot stand gekomen? in onderhandeling met het MT?

Is de koppeling naar het academiedoel helder?

Is helder waaraan resultaten moeten voldoen?

Is helder wanneer het eindresultaat is bereikt (hoe je dat kunt zien)?

Weten jullie wat jullie MT belangrijk vindt en hoe jullie daaraan kunnen voldoen?

Is voldoende focus aangebracht?

Wat is niet onderhandelbaar?

Waar zit de ruimte wel en waar zit de ruimte niet?

Zijn er afspraken over de voortgang en gesprek daarover?

Is helder hoe de leidinggevende ondersteuning biedt?

Als de teamopdracht nog niet helder en/of gedeeld is, wat hebben jullie dan nodig om dit wel te realiseren?

Rollen en verantwoordelijkheden

Weten jullie welke bijdrage alle teamleden leveren aan het teamresultaat?

Zijn de verantwoordelijkheden goed verdeeld in jullie team? (Hoe groot is jullie team?)

Zijn alle rollen zodanig belegd dat er geen taken of verantwoordelijkheden tussen wal en schip vallen?

Zijn er nog zorgen over wat er niet gedaan gaat worden om de resultaten te bereiken?

Welke verantwoordelijkheden moeten nog worden toegevoegd?

Is helder welke verantwoordelijkheden bij alle rollen en taken horen?

Is helder welk mandaat jullie als team hebben? Wat je mag besluiten zonder overleg met je leidinggevende?

Is helder welk mandaat bij alle teamrollen hoort? Wat een medewerker mag besluiten zonder overleg met het team?

Zijn ook coördinerende en verbindende (met andere teams) rollen belegd in het team? Welke?

Werken jullie (nog) met een teamleider? Is helder welk transitieproces daarvoor is afgesproken?

Als de rollen en verantwoordelijkheden niet helder of passend zijn, wat hebben jullie dan nodig om dit wel te realiseren?

Structuur en ritme

Is jullie overlegstructuur helder?

Weten jullie wanneer welke zaken in jullie overleggen besproken worden?

Hoever in de toekomst zijn overleggen gepland?

Hoe zorgen jullie voor afstemming met andere teams?

Elkaar versterken

Weten jullie wat de talenten van alle teamleden zijn?

Voeren jullie gesprekken over het benutten van talenten?

Verdelen jullie werk op basis van talenten?

Hebben jullie de vaardigheid om elkaar feedback te geven? Doen jullie dit ook?

Kunnen jullie interveniëren op de onderstroom? Doen jullie dit ook?

Als jullie elkaar nu niet of onvoldoende versterken, wat hebben jullie dan nodig om hierin te groeien?

Integratieve besluitvorming

Is helder hoe jullie tot besluiten komen?

Is er commitment van alle teamleden, als jullie een besluit hebben genomen?

Voelt iedereen zich gehoord in het besluitvormingsproces?

Benutten jullie alle wijsheid in de groep?

Als jullie besluitvormingsproces beter kan, wat hebben jullie dan nodig om hierin te groeien?

Continue leren

Hoe gaan jullie als team om met veranderingen? Vinden jullie het verandervermogen van jullie team groot?

Hoe waarderen jullie de veranderbereidheid van het team?

Hoe hebben jullie het leren van jullie als team ingeregeld?

Reflecteren jullie regelmatig op hoe het gaat als team?

Sturen jullie op basis daarvan bij?

Hoe hebben jullie het individuele leren van alle teamleden ingeregeld?

Werkvorm bij de checklist RvT's

Bespreken (2 uur)

- Laat iedereen de bovenstaande checklist doornemen. Maak voor jezelf een rangorde van de teamaspecten van sterk naar minst sterk ontwikkeld in het team.
- Maak in subgroepen van 4 a 5 personen een zelfde rangorde van de teamaspecten van sterk naar minst sterk ontwikkeld in het team. Dit kan je doen door de teamaspecten op een post-its te schrijven en ermee te schuiven. De waarde van deze stap zit hem in het voeren van de dialoog over de overeenkomsten en verschillen van de individuen zodat ieder elkaar perspectief begrijpt. Als je eenmaal met de groep de rangorde hebt gemaakt, bespreek dan deze vragen:
 - Wat valt je op als je naar deze uitslag kijkt? Wat scoort hoog, wat laag? Hoe herkent een ieder dat in de praktijk.
 - Waar ben je blij mee/trots op?
 - Hoe kan je zorgen dat waar je blij mee bent, je als team ook vasthoudt?
 - Waar schrik je van of ben je niet blij mee?
 - Wat gaan minder goed maar zou je geen energie in willen steken?
 - Wat gaat minder goed en zou je wel energie in willen steken om het te verbeteren?
- Neem hiervoor 20 à 30 minuten de tijd.
- Laat ieder subgroepje één persoon aanwijzen die later de terugkoppeling geeft.
- Laat elke groepje plenair de belangrijkste punten terugkoppelen in 3 minuten. Laat elke groep een vraag aan de collega's stellen en kijk of andere teamleden die vragen kunnen beantwoorden.
- Maak nieuwe subgroepjes van 3 à 4 personen en laat ieder groepje 2 verbeterpunten op een kaartje schrijven. Verzamel alle kaartjes op een flipover, haal de dubbele eruit of cluster wat bij elkaar hoort.
- Bij meer dan 3 verbeterpunten: laat iedereen door middel van stippen zetten of stickers plakken aangeven wat hij/zij de belangrijkste 2 punten vindt om nu als team op te pakken. Kom zo tot een top 3.
- Brainstorm – carrousel:
 - Hang flappen op voor de 3 verbeterpunten, geef iedereen een stift en vraag iedereen alle tips en ideeën om dat verbeterpunt aan te pakken op de flip over schrijven. Teamleden lezen tussendoor steeds elkaars ideeën en voorstellen en bouwen daar op voort.
- Rond af door kort samen te vatten wat er op de flaps staat en inventariseer wie welk punt verder zou willen uitwerken.

Afronden (30 minuten)

- Kies een afsluitende oefening:
 - Doe een check-out om de sessie met het team officieel af te ronden. Hanteer hiervoor dezelfde methode als voor de check-in. Stel een passende open vraag, bijvoorbeeld één van onderstaande:
 - » Hoe kijk je terug op deze sessie?
 - » Wat is voor jou de oogst, waar ben je blij mee?
 - » Wat kan volgende keer beter?
 - Laat iedereen een voornemen formuleren wat hij /zij gaat doen om bij te dragen aan verder optimaliseren van de samenwerking. Laat iedereen in een cirkel staan en vraag mensen naar voren te stappen en hun voornemen hardop uit te spreken.
- Maak afspraken over hoe jullie hiermee verder gaan en wie wat nu gaat oppakken.

6.4 Werken met de onderstroom

De Check-in methode

Een check-in is een proces dat wordt gebruikt aan het begin van een bijeenkomst, vergadering of teamactiviteit om de deelnemers de gelegenheid te geven om hun gemoedstoestand te delen of andere relevante informatie te verstrekken. Een doeltreffende check-in versterkt de teamdynamiek met eenvoudige openingsvragen zoals “Hoe voel je je vandaag?” of “Hoe zit je erbij?”. Een check-in kan ook worden gestructureerd rond een bepaald thema, afhankelijk van de behoeften van het team of de aard van de bijeenkomst. Het is een waardevol instrument voor het creëren van een open en ondersteunende omgeving binnen een team en het is tevens een manier om ‘onderstroom’ te voorkomen.

Hoe draagt een check-in bij aan het versterken van de teamdynamiek?

- **Verbetering van zelfbewustzijn:** Door regelmatig emoties te uiten, vergroten teamleden hun zelfbewustzijn en ontwikkelen ze een uitgebreider emotioneel vocabulaire.
- **Versterking van teamverbinding:** Het delen van emoties scheidt een gevoel van verbondenheid en begrip tussen teamleden.
- **Bevordering van effectieve communicatie:** Een gemeenschappelijk vocabulaire voor emoties maakt de communicatie duidelijker en voorkomt misverstanden.
- **Stimulering van openheid:** Het uiten van emoties opent de deur naar een open cultuur waarin teamleden zich comfortabel voelen om zichzelf te zijn.

Later kan dit worden uitgebreid naar een check-out, waarbij teamleden aan het einde van de vergadering hun gevoelens kunnen delen.

Wat zijn de stappen?

De stappen voor een check-in kun je als volgt vormgeven:

1. **Introductie:** Begin de bijeenkomst door de deelnemers welkom te heten en het doel van de check-in kort toe te lichten. Benadruk dat de check-in bedoeld is om de deelnemers de kans te geven om zich te uiten en zich met elkaar te verbinden.
2. **Opening Vraag:** Stel een opening vraag die de deelnemers uitnodigt om hun gedachten, gevoelens of ervaringen te delen. Dit kan een algemene vraag zijn zoals “Hoe voel je je vandaag?” of een meer specifieke vraag gerelateerd aan het doel van de bijeenkomst. Om hiermee te starten, kan gebruik worden gemaakt van de mood meter van Brackett of het Gottman Wheel. Zie plaatje
3. **Deelronde:** Geef elke deelnemer de gelegenheid om te reageren op de opening vraag. Zorg ervoor dat iedereen de kans krijgt om te spreken en moedig een open en respectvolle communicatie aan.
4. **Luisteren en Respecteren:** Terwijl de deelnemers hun gedachten delen, is het belangrijk dat de anderen actief luisteren en respect tonen voor elkaars standpunten. Moedig een open en ondersteunende sfeer aan waarin deelnemers zich veilig voelen om zich uit te spreken.
5. **Afsluiting:** Sluit de check-in af door kort samen te vatten wat er is besproken en de deelnemers te bedanken voor hun bijdragen. Benadruk het belang van open communicatie en het delen van gedachten en gevoelens binnen het team.

De tijd die je voor een check-in neemt, kan variëren afhankelijk van verschillende factoren, waaronder de grootte van het team en het doel van de bijeenkomst. Over het algemeen wordt aanbevolen om ongeveer 5 tot 10 minuten te reserveren voor een check-in, maar dit kan worden aangepast op basis van de specifieke behoeften van de groep. Het is belangrijk om de tijd voor een check-in te beheren en ervoor te zorgen dat de bijeenkomst niet te veel wordt gedomineerd door dit ene aspect. Houd de timing in de gaten en zorg ervoor dat er voldoende tijd overblijft voor de rest van de agenda.

Deze aanpak kan ook worden uitgebreid naar een check-out, waarbij teamleden aan het einde van de vergadering hun gevoelens kunnen delen.

Hoe voel jij je vandaag?

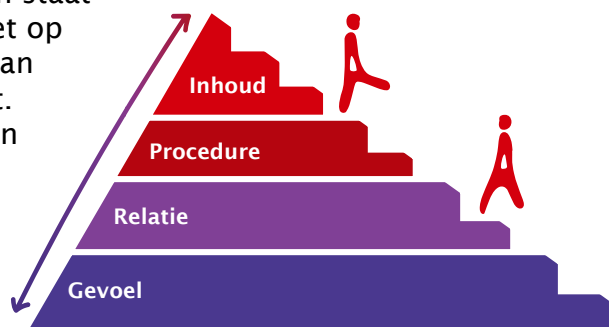


Bron: De Mood Meter van Marc Brackett, Psychologie Magazine, oktober 2020

Interventies in gesprekken

Een interventie in een vergadering is essentieel wanneer het gesprek dreigt af te dwalen. Het stelt de deelnemers in staat om ineffectief gedrag effectief te corrigeren. Als er niet op tijd wordt geïntervenieerd, kan er onderstroom ontstaan die het effectief praten over de inhoud in de weg staat. We kunnen vier niveaus van interventies onderscheiden in een gesprek:

- Inhoud: de kern van wat besproken wordt.
- Procedure: hoe het gesprek wordt gevoerd.
- Interactie: de dynamiek tussen de deelnemers.
- Gevoel: de onderliggende emoties en reacties.



Vaak focussen mensen zich primair op de inhoud, maar reacties op procedure-, interactie-, en gevoelsniveau kunnen een doorslaggevende impact hebben. Indien een impasse op inhoudsniveau optreedt, is het raadzaam over te schakelen naar een ander niveau. Daarna kan weer teruggegrepen worden op de inhoud.

Het is van belang dat niet enkel de voorzitter deze bijsturing voor zijn rekening neemt maar dat alle teamleden zich hiervoor verantwoordelijk voelen. Het uitgangspunt is: degene die het ziet en er last van heeft is aan de bak om te interveniëren.

Voorbeelden van interventies op de vier verschillende niveaus:

Inhoudsinterventies

- Het geven van advies.
- Het interpreteren van de gepresenteerde gegevens.
- Het aanreiken van aanvullende informatie.
- Het stellen van vragen om meer informatie te verkrijgen.
- Het doorvragen op de intenties van de andere partij.
- Het samenvatten van de besproken punten.
- Het formuleren van argumenten.
- Het introduceren van nieuwe feiten.

Procedure-interventies

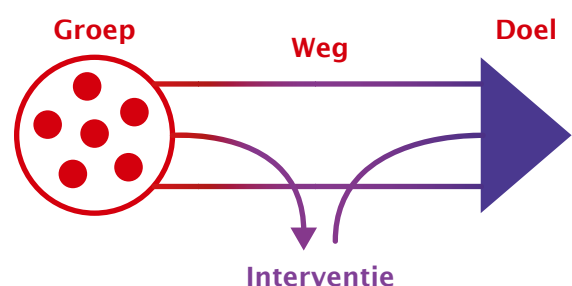
- “Laten we starten met onderwerp A, gevolgd door onderwerp B.”
- “Zullen we eerst het probleem helder krijgen alvorens over oplossingen te praten?”
- “Het zou goed zijn om de gevolgen van opties A en B eerst op een rij te zetten.”
- “Laten we de voor- en nadelen nauwkeurig afwegen.”
- “Wat vindt u aantrekkelijk aan oplossing A en wat niet?”

Interactie-interventies

- “Ik merk dat we vaak dezelfde argumenten herhalen.”
- “Het lijkt erop dat we elkaar niet volledig begrijpen.”
- “Volgens mij praten we langs elkaar heen.”
- “Ik voel dat we onze communicatiestijl moeten aanpassen.”
- “Dit gesprek gaat me iets te snel.”
- “U heeft al een paar keer op uw horloge gekeken, waardoor het lijkt alsof u haast heeft.”

Gevoels-interventies

- Erkenning van gevoelens:
 - “Ik merk dat je gefrustreerd lijkt over dit onderwerp. Wil je delen wat er speelt?”
 - “Het lijkt erop dat dit voorstel verschillende emoties oproept. Laten we eens kijken wat iedereen voelt.”
- Uitdrukken van eigen gevoelens:
 - “Ik voel me een beetje overweldigd door de hoeveelheid werk die we hebben.”
 - “Ik ben bezorgd dat we misschien niet op één lijn zitten over dit plan.”
- Vragen naar de gevoelens van anderen:
 - “Hoe voelt iedereen zich bij deze verandering?”
 - “Zijn er zorgen of bedenkingen die je wilt delen?”
- Reflectie op de groepsdynamiek:
 - “Ik heb het gevoel dat we misschien niet helemaal open staan voor elkaars ideeën. Hoe kunnen we dit verbeteren?”
 - “Het lijkt alsof er wat spanning is in het team. Laten we bespreken hoe we dit kunnen aanpakken.”



6.5 Intervisiemethodiek

De volgende stappen schetsen hoe men effectief samen kan professionaliseren. Deze benadering kan in de langer termijn sessies worden geïntegreerd. Overweeg ook om periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, twee uur voor intervisie te reserveren. De essentie van deze benadering is dat teamleden eerst vragen stellen om te onderzoeken waar het dilemma precies over gaat in plaats van dat zij te snel komen met oplossingen die niet aansluiten bij het vraagstuk van de inbrenger. Neem een half uur a drie kwartier per vraagstuk.

Stap 1

De inbrenger schetst kort het vraagstuk/probleem.

Stap 2

De mede-intervisieleden stellen verduidelijkende vragen. Elke vraag wordt beantwoord door de inbrenger. Het gaat hier om vragen die tot doel hebben helderheid te scheppen over het vraagstuk zoals de inbrenger dit ziet. Het zijn veelal zogenaamde open vragen, die de inbrenger uitnodigen zijn /haar eigen gedachten over het vraagstuk te formuleren.

NB.: het is de bedoeling dat deze vragen geen verkapte meningen zijn, het is niet de bedoeling om discussies te voeren of oplossingen aan te dragen bij deze stap van de intervisie.

Stap 3

'Roddelen': de inbrenger zit met de rug naar de groep en luistert, de deelnemers bespreken met elkaar wat hen is opgevallen aan het probleem en de manier waarop de inbrenger ermee omgaat.

Stap 4

De inbrenger reageert op de 'roddels': wat voor nieuwe inzichten heeft het luisteren opgeleverd?

Stap 5

De deelnemers geven in een rondje allemaal twee concrete tips/adviezen aan de inbrenger.

Stap 6

De intervisie wordt afgesloten met een korte evaluatie van het proces: hoe tevreden is de inbrenger, hoe kijken de andere deelnemers erop terug, wat is de opbrengst voor iedereen geweest.

Tot slot

Ontwikkelen naar een resultaatverantwoordelijk team kost tijd en inspanning, het gaat niet vanzelf. Dit handboek hoopt teams handvatten te geven om zelfstandig te werken aan een effectief RvT.

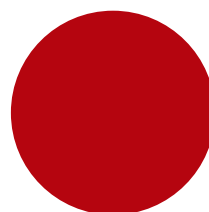
Uiteraard kunnen wij teams hierbij ondersteunen en begeleiden. Dat doen wij graag daar waar dat nodig en gewenst is.

Vragen?

Heeft u een vraag of zou u graag één van onze adviseurs willen spreken over deze aanpak? Neem dan contact op via ardis@ardis.nl of bel **070- 3515 351**.

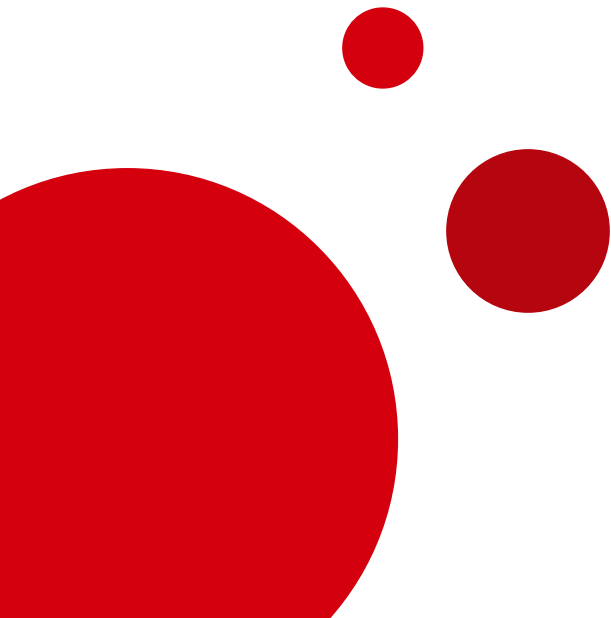


Integratieve besluitvorming



Inhoud

Waarom Integratieve Besluitvorming?.....	2
De 3 principes van Integratieve Besluitvorming.....	3
Vijfstappen-aanpak.....	8
De rol van de facilitator.....	13
De rol van de notulist.....	16
Tot slot.....	17



Waarom Integratieve Besluitvorming?

Herkent u dit?

U wilt samen met uw team een besluit nemen, u komt bijeen, maakt heldere afspraken, maar komt erachter dat het effect heel anders is dan u had verwacht.

- Er is een besluit genomen, maar de collega's houden zich er niet aan.
- Niet iedereen is even gecommiteerd om de afspraken daadwerkelijk uit te voeren.
- De collega's voelen zich niet gehoord. Alleen de extraverten zijn aan bod gekomen tijdens de vergadering.
- Discussies worden steeds herhaald en sommige punten komen elke week terug, ook al denkt u een afdoende besluit te hebben genomen.
- De echte argumenten, bezwaren en 'ja, maars' komen stuk voor stuk na afloop van het overleg bij de koffieautomaat naar boven. 'Het was toch eigenlijk geen goed idee', 'hij heeft het er doorheen gedrukt' of 'ze hebben ook helemaal geen rekening gehouden met de risico's'.

Terwijl u het liefst het volgende effect met de besluitvorming zou willen bereiken:

- De besluiten worden gedragen door alle teamleden.
- De teamleden nemen eigenaarschap voor het uitvoeren van de besluiten.
- De teamleden voelen zich gehoord, zowel de introverten als de extraverten zijn aan bod gekomen.
- De wijsheid van het team is benut; alle perspectieven van de verschillende teamleden zijn naar voren gekomen en er is gebruik gemaakt van de diversiteit en creativiteit van het team.

De methode van Integratieve Besluitvorming kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Voor wie?

De methode van Integratieve besluitvorming is geschikt voor allerlei soorten teams en bij uitstek voor zelfsturende-, zelforganiserende- en resultaatverantwoordelijke teams, omdat voor de toepassing van de stappen geen leidinggevende nodig is. Ieder teamlid kan de stappen faciliteren. Hiermee biedt deze methode een manier om voortgang in de besluitvorming te houden en tegelijkertijd iedereen betrokken te houden en aan te spreken op eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Daarnaast is het voor teams met een leidinggevende een zeer effectieve methode om tot besluiten te komen die worden gedragen door alle teamleden.

In het kort, draait deze methode om drie principes en kan het praktisch worden toegepast door middel van een vijfstappen-aanpak.

De 3 principes van Integratieve Besluitvorming

Principe 1: Bouw constructief aan een besluit

Als teams ergens een beslissing over willen nemen, komt het nogal eens voor dat teamleden veel tijd besteden met het uitwisselen van meningen. Meningen roepen vaak weer (tegen) meningen op waardoor een discussie kan ontstaan waarin veel herhaling plaatsvindt en die vaak nergens toe leidt. Dit kan zorgen voor een energielek en afhaakgedrag bij degenen die zich niet betrokken voelen bij de discussie.

De methode van Integratieve Besluitvorming heeft als doel om de teamleden te helpen om constructief te bouwen aan een besluit door hen uit te nodigen om niet met losse gedachtenspinsels en meningen maar met **concrete voorstellen** te komen. Daarmee is elk teamlid verantwoordelijk voor het helder en concreet formuleren en inbrengen van datgene wat hij of zij echt bedoelt of wil zeggen. Voorstellen zijn actiegerichte, constructieve ideeën die helpen om het organisatiedoel te bereiken. Het is over het algemeen makkelijker voor teamleden om op een concreet voorstel te reageren dan op losse ideeën, luchtballonnetjes of meningen. Dat komt omdat als een teamlid een concreet voorstel inbrengt, de andere teamleden pas echt 'wakker' worden en zich genoodzaakt voelen om zich ertoe te verhouden.



De methode ondersteunt het team tevens in het beperken van onduidelijk taalgebruik door bepaalde formuleringen te 'verbieden'. Bijvoorbeeld:

- We stellen een vraag, wat eigenlijk een verkapte mening is: 'Ik vraag me af of het wel handig is om het zo te doen.'
- We stellen een suggestieve vraag terwijl we eigenlijk een voorstel hebben: 'Zouden we niet ook dit kunnen doen?' of 'Denken jullie niet ook dat ... een goed idee zou zijn?'

Het effect van deze onduidelijke taal is dat de andere teamleden de neiging hebben om niet te reageren op een appel dat impliciet wordt gedaan. Het vervelende hiervan, naast het feit dat wijsheid verloren gaat in de groep, is dat de inbrenger zich niet gehoord voelt en dit de ander (onbewust) kan gaan verwijten. De hoop bij de inbrenger is vaak dat de ander wel kan (of zou moeten) raden wat hij of zij echt bedoelt.

Principe 2: Zorg dat iedereen zich gehoord voelt

Als teams ergens een beslissing over willen nemen, komt het nogal eens voor dat teamleden zich niet of nauwelijks gehoord voelen. Er wordt veel tijd besteed aan het elkaar overtuigen en degenen die makkelijk praten zijn het meest aan het woord. Naast het feit dat sommige teamleden zich niet serieus genomen voelen, wordt er op deze manier ook niet optimaal gebruik gemaakt van de diversiteit aan perspectieven binnen de groep.

De methode van integratieve besluitvorming is erop gericht dat alle teamleden zich gehoord voelen. Het is gericht op het boven tafel halen van alle perspectieven, vragen, aanvullingen en zorgen van alle betrokken teamleden.

Het is de bedoeling dat eenieder die een zorg heeft rondom een voorstel, de ruimte krijgt om deze zorg in te brengen. **Het uitgangspunt is dat in elke zorg wijsheid zit.** Een zorg geeft informatie over wat er potentieel mis kan gaan bij de executie van een voorstel en geeft daarmee de mogelijkheid om hierop te anticiperen.

Mensen vinden het belangrijker om gehoord te worden in hun zorg dan in hun mening, maar ze vinden het ook makkelijker om een mening te geven dan te zoeken naar de zorg die er achter ligt. Een mening is een zorg in vermomming. Omdat in deze methodiek teamleden uitgenodigd worden om zorgen te uiten, worden ze aangezet om 'naar binnen' te gaan, reflectiever te worden en te onderzoeken waar het hen echt om te doen is. Als een teamlid een zorg uit, vragen de anderen door totdat de essentie van de zorg helder is. Daarmee helpen de andere teamleden de inbrenger van de zorg om zijn of haar zorg beter te verwoorden, waardoor deze zich beter gehoord zal voelen. Teamleden die zich niet gehoord voelen in hun zorg zullen de neiging hebben om zich te herhalen. Met andere woorden: als mensen zichzelf gaan herhalen, dan is er een zorg nog niet goed gehoord. Ook is het zo dat elke zorg die aan de voorkant niet gehoord wordt, de neiging heeft om achteraf het besluit te saboteren, bewust of onbewust.



Een belangrijk uitgangspunt is dat iemand die een zorg heeft geuit, gevraagd wordt om een concreet voorstel in te brengen waarmee de zorg wordt weggenomen. Daarmee wordt er wederom een appel gedaan op de eigen verantwoordelijkheid. Hiermee wordt 'ja maar' gedrag en het alleen denken en praten in belemmeringen voorkomen. Als deze persoon zelf geen voorstel kan bedenken, kan deze hulp inroepen van de andere groepsleden. Hulp vragen is hierbij ook verantwoordelijkheid nemen. Elk voorstel dient ook de voorgaande zorgen die door anderen zijn geuit, mee te nemen in het voorstel. Hiermee wordt er voorkomen dat er bij een nieuw of aangepast voorstel eerdere zorgen weer oprakelen.



Een veel voorkomend patroon in teamgesprekken is de **introversie-extraversie dynamiek**. De meer extraverte teamleden zijn in het algemeen namelijk geneigd zich eerder te laten horen in een vergadering, wat prettig en effectief is, mits de meer introverte teamleden op een later moment ook daadwerkelijk de kans krijgen om zich te uiten. De meer introverte teamleden zijn in het algemeen sneller geneigd om zich pas uit te spreken wanneer ze hiertoe worden uitgenodigd. Doordat de stappen een zekere functionele vertraging met zich meebrengen, zorgt deze besluitvormingsmethodiek ervoor dat zowel de introverten als de extraverten de ruimte krijgen om bij te dragen en gehoord te worden.

Principe 3: Neem verantwoordelijkheid voor het besluit

Als teams ergens een beslissing over willen nemen, komt het voor dat niet alle teamleden even geëngageerd zijn om de afspraken daadwerkelijk uit te voeren.

Dan kan bijvoorbeeld gebeuren omdat een leidinggevende (of een teamlid) aan het eind van de vergadering (uit ongeduld) eenzijdig een knoop doorhakt door te zeggen: 'zullen we dit dan maar besluiten'. De teamleden houden zich niet aan de gemaakte afspraken onder het motto: 'mij is immers niets gevraagd'. Dit is vaak geen bewust sabotagegedrag maar een onbewust proces, maar het effect is dat de teamleden rondom de uitvoering van het besluit niet snel in actie zullen komen. Kortom, de teamleden nemen geen verantwoordelijkheid en er gebeurt vrij weinig met betrekking tot het genomen besluit.

De methode van integratieve besluitvorming tackelt dit door te organiseren dat elk teamlid individueel verantwoordelijkheid neemt voor de genomen besluiten door **actief commitment** te geven op de voorstellen. Zodra een voorstel af is, vraagt de facilitator actief commitment aan elk teamlid. Het doel is dat iedereen letterlijk 'ja' zegt tegen het voorstel. De facilitator vraagt de notulist om het laatste voorstel hardop voor te lezen. Hierna kijkt de facilitator ieder teamlid één voor één aan om te checken of elk teamlid meegaat met het voorstel. Hiermee wordt er een psychologisch contract gesloten. Als groepsleden echt 'ja' hebben gezegd is het ook makkelijker om feedback te geven al iemand zich niet aan de besluiten houdt. Je kan dan refereren aan het feit dat ze bewust hebben ingestemd. Dit maakt het makkelijker om elkaar later aan te spreken op de gemaakte afspraak.

Het kan voorkomen dat wanneer de facilitator actief op de man/vrouw af commitment vraagt, iemand toch nog een zorg inbrengt. Deze zorg is alsnog welkom. Het is namelijk fijner om het hier alsnog over te hebben, omdat dit anders leidt tot sabotagegedrag bij de uitvoering van de afspraak of het besluit.



Wat belangrijk is in deze stap is dat teamleden het niet 100% eens hoeven te zijn met het besluit, zolang ze maar met het besluit meegaan en zich eraan committeren. De focus ligt hier op **consent** in plaats van dat er wordt gezocht naar consensus. De bedoeling is om voor **werkbare besluiten** te gaan. Het gaat niet om het perfecte besluit, dat bestaat immers niet. Zeker in deze tijden waarin alles snel verandert, is het weinig effectief om lang te zoeken naar het perfecte besluit. Het gaat erom dat een besluit goed genoeg is voor de teamleden om in actie te komen. Op een later moment kan het team het besluit bijstellen als dat blijkt nodig te zijn. Het helpt om vooraf af te spreken wanneer je het besluit gaat evalueren en eventueel herzien. Tot die tijd is de afspraak dat iedereen in actie komt met betrekking tot het genomen besluit en niet eenzijdig afhaakt.

Een besluit is geen besluit als de teamleden nog niet afgesproken hebben **wie wat wanneer** gaat doen om het besluit in de praktijk te brengen. Dit helder afspreken voorkomt teleurstellingen achteraf en zorgt ervoor dat de energie niet weglekt, omdat er niets met het voorstel blijkt te gebeuren. Als dat namelijk het geval is, dan heeft het voor de groep in de toekomst ook steeds minder zin om gezamenlijk besluiten te nemen of om überhaupt bij elkaar te komen. Sommige teams hebben de neiging om dit onderdeel over te slaan of om een situatie te creëren waarin er geen tijd meer is om dit laatste punt scherp te krijgen omdat ze aan de eind van de vergadertijd zijn aanbeldt. Soms organiseert de groep onbewust deze situatie zodat ze het niet over dit heikele punt hoeven te hebben. Dat komt omdat iedereen het druk heeft en niet nog een taakje erbij wil. Regel daarom dat je ruimte de tijd nog hebt om het hierover te hebben.

Vijfstappen-aanpak

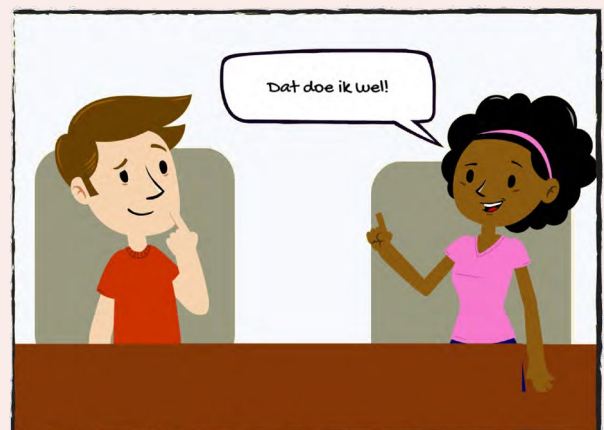
De vijfstappen aanpak die we hieronder beschrijven is een praktische aanpak om besluiten te nemen waarop iedereen commitment geeft, waarin iedereen zich gehoord voelt en waarin alle wijsheid uit het team wordt ontsloten.



Stap 1: Voorbereidende stappen

Voordat de stappen van Integratieve Besluitvorming uitgevoerd kunnen worden, is het belangrijk dat er voorwerk is verricht. De onderstaande voorbereidende stappen helpen daarbij.

- Spreek met elkaar af waarover een besluit genomen dient te worden.
- Spreek als team af dat je met de regels van Integratieve Besluitvorming gaat werken. Het is raadzaam dat een van de teamleden de methodiek goed genoeg kent om deze over te dragen. Spreek af dat het niet perfect hoeft te gaan maar dat jullie achteraf reflecteren op hoe jullie het volgende keer een stapje effectiever kunnen toepassen – blijf samen leren.
- Kies een facilitator. De facilitator heeft de rol om de stappen in het Integratieve besluitvormingsproces te bewaken. Ieder groepslid kan facilitator zijn en dat hoeft dus zeker niet per se de leidinggevende of voorzitter te zijn. Deze rol kan rouleren. Onderaan dit stappenplan zal de rol van de facilitator uitgebreid worden toegelicht.
- Kies een notulist. Zorg dat iemand de voorstellen en aanpassingen opschrijft, zodat de teamleden daar elk moment op kunnen teruggrijpen. De facilitator vraagt steeds aan deze persoon wat het voorstel is tot nu toe. Zo blijft voor iedereen duidelijk waar het gesprek over gaat. Zeker als de vergadering wat chaotisch wordt, is het handig om de notulist tussendoor te vragen wat het meest recente voorstel is. Eventueel kan de notulist die ook op een digitaal bord projecteren, zodat iedereen mee kan kijken.



Stap 2: Onderzoeksfase

- Start vervolgens met een onderzoeksfase waarbij alle perspectieven, ideeën, zorgen en gevoelens rondom het onderwerp op tafel komen en vrij kunnen worden geuit zonder de druk om tot een besluit te komen. Dat maakt het makkelijker voor teamleden om met een breed palet aan voorstellen te komen. Het helpt voorkomen dat de groep te snel een richting kiest als het gaat om voorstellen.
- Wanneer de teamleden zich beginnen te herhalen en dezelfde ideeën vaker aan bod komen, is dit een teken dat de onderzoeksfase afgesloten kan worden. Dit is namelijk het moment dat er geen nieuwe ideeën meer gegenereerd worden.
- Vervolgens begint het Integratieve besluitvormingsproces.



Stap 3: Integratieve Besluitvorming

In deze stap is het doel dat het team komt tot een gedragen besluit.

Eerste voorstel inbrengen

Laat een van de teamleden een eerste concreet voorstel inbrengen. Dit kan een voorstel zijn waar de meeste steun voor was in de onderzoeksfase. In deze stap ligt de nadruk op het gebruik maken van directe en heldere taal wanneer er een concreet voorstel wordt ingebracht.

Een voorbeeld hiervan is: 'Ik stel voor ...'



Reageren op het voorstel

Vervolgens hebben de andere teamleden drie opties om te reageren op het voorstel:

1. Ze kunnen een **verhelderende vraag stellen**, zodat het voorstel duidelijker wordt. Bijvoorbeeld: 'Ik heb een vraag. Het is mij nog niet duidelijk wat je bedoelt met ...'
2. Ze kunnen een **aanvulling doen op het voorstel**. Bijvoorbeeld: 'Ik wil een aanvulling doen op het voorstel, door voor te stellen dat ...'
3. Een **zorg uiten rondom het voorstel**. Bijvoorbeeld: 'Ik heb een zorg m.b.t. het huidige voorstel, namelijk Vandaar dat ik voorstel om ...'

- Als iemand een zorg heeft ingebracht, is het de bedoeling dat de inbrenger van de zorg ook met een voorstel komt die de zorg wegneemt. Hierbij dient de inbrenger in dit voorstel rekening te houden met alle zorgen die tot dan toe güt zijn.
- Iedereen kan uiteraard ook vragen stellen om de zorg te verhelderen. Ook kunnen de anderen helpen om de ander de zorg duidelijker te laten formuleren door middel van het stellen van vragen.

Tussendoor stelt de facilitator regelmatig de vraag aan de notulist: "wat is het voorstel tot nu toe?". Dit zorgt ervoor dat iedereen steeds weet waar we zijn in het besluitvormingsproces.

Toewerken naar een werkbaar besluit

- Als de meeste zorgen geüt zijn en het besluit bijna rond is, kan de facilitator vragen: heeft iemand nog een fundamentele zorg? Zo niet: goed is goed genoeg. Het gaat erom dat het besluit werkbaar genoeg is voor iedereen om in actie te komen. Beter in actie komen en later bijsturen, dan te lang nadenken over het beste voorstel.
- Als vrijwel iedereen het eens is over het besluit en een of twee deelnemers blijven een fundamentele zorg hebben, dan kan de groep besluiten om toch met het voorstel aan de slag te gaan. Het helpt dan om aan degenen met de zorg te vragen: 'wat heb je nodig om toch met het besluit mee te gaan? Wellicht komen zij dan met aanvullingen om het besluit voor hen dragelijker te maken.
- Als u merkt dat er geen zorgen of aanvullingen meer komen, kunt u door naar de volgende stap.

Fase van chaos

Het kan zijn dat er ergens in dit proces een moment van chaos ontstaat. Wees gerust, dit hoort erbij. In deze chaos komen vaak de zorgen naar boven op een wat minder gestructureerde manier.

De facilitator kan dan een mini-onderzoeksfase inlassen waarin alle ideeën, gedachten, zorgen en meningen weer even vrij kunnen worden uitgewisseld. Als het punt komt wanneer de teamleden zich weer gaan herhalen en de onderzoeksfase geen nieuwe ideeën meer genereert, kan de facilitator weer vragen naar een aanvulling op het voorstel. Het is de bedoeling dat deze aanvulling meeneemt wat in de mini-onderzoeksfase is gezegd.



Stap 4: Commitment vragen op het laatst geformuleerde voorstel

Een mooi geformuleerd voorstel is nog geen besluit. Het is pas een echt besluit als alle teamleden actief commitment hebben gegeven aan het besluit.

- Hier vraagt de facilitator eerst aan de notulist om het gehele voorstel nog een keer voor te lezen.
- Vervolgens vraagt de facilitator actief aan iedereen persoonlijk commitment op het laatste voorstel. Dit betekent dat de facilitator iedereen aankijkt en vraagt om een 'ja' op het voorstel.
- Zorg dat je als facilitator dit rondje niet doet om zo snel mogelijk het besluit af te tikken, het is juist de bedoeling om zorgen en twijfels in de vergadering naar boven te halen, zodat ze niet in de wandelgangen gaan rondzingen.

Als een voorstel door een zorg is aangepast of aangevuld, begin dan het rondje weer van vooraf aan zodat iedereen echt 'ja' kan zeggen tegen het uiteindelijke voorstel.



Stap 5: Regel accountability

- Een voorstel is nog niet af als er niet in staat wie wat gaat doen en wanneer dat gedaan is. Het moet duidelijk zijn wie voor welke actie verantwoordelijk is.
- Vraag de notulist om de verschillende taken met betrekking tot het laatste voorstel op te lezen.
- Vraag vervolgens aan de teamleden wie voor welke taak verantwoordelijkheid neemt.
- Check meerdere keren bij de teamleden of alle taken vergeven zijn.
- Spreek af wanneer een ieder de taak/verantwoordelijkheid af is met de vraag: 'Voor welke datum is deze taak gedaan?'.



De rol van de facilitator

Hieronder zullen we de rol van de facilitator uitgebreid toelichten.

Zoals we al eerder hebben toegelicht kan ieder groepslid de facilitator zijn en dat hoeft dus zeker niet per se de leidinggevende of voorzitter te zijn. Deze rol kan rouleren.

De facilitator heeft de rol om de stappen in het Integratieve besluitvormingsproces te bewaken. Zorg er wel voor dat de andere teamleden zich hier ook verantwoordelijk voor blijven voelen. Het is belangrijk dat zij de principes en stappen ook (her)kennen. De facilitator hoeft niet alles zelf te doen. Onze ervaring is dat als groepen vaker met deze methode werken, iedereen meewerkt om de stappen effectief te doen.

De facilitator is ook degene die vooraf de spelregels van Integratieve Besluitvorming met de groep afstemt. Dat gaat over de principes, de stappen en over niet- legitieme opmerkingen. Dit kan een opfrisser zijn voor de teamleden die al eerder met de methodiek gewerkt hebben maar het maakt het ook mogelijk voor teamleden die deze methodiek niet kennen om aan te haken.

> Let op, als facilitator hoef je de ander niet te helpen als deze geen hulpvraag heeft. Zelfs als de ander wat moeilijk kijkt en je vermoedt dat iemand er iets van vindt, ligt de verantwoordelijkheid bij de ander om er iets over in te brengen.

Hieronder staan de meest voorkomende zinnen voor de facilitator om het proces in goede banen te leiden.

- 'Wie heeft een voorstel?'
- 'Wie heeft een aanvulling op het voorstel?'
- 'Wie heeft een zorg rondom dit voorstel?'
- 'Wat is het voorstel tot nu toe?' (vraag aan de notulist)
- 'Wie heeft er nog een fundamentele zorg?' (tegen het einde)
- 'Wie gaat wat wanneer doen?' Zijn alle benodigde taken belegd?
- 'Ga je mee met het voorstel?' (op het eind)
- 'Dit is een niet-legitieme reactie' (als iemand een niet legitieme reactie geeft, zie volgende paragraaf).

Extra tips voor de facilitator

Tip 1

Als teamleden zich gaan herhalen, dan is de kans groot dat zij zich nog niet gehoord voelen. Het helpt dan om door te vragen op de zorg. Vaak weten mensen niet welke zorg zij echt hebben totdat anderen er wat dieper op doorvragen.

Tip 2

Stop op tijd met het bouwen aan een voorstel. Voor de energie in het team helpt het om niet al te gedetailleerd te worden in het voorstel. De vraag is steeds: 'Is het voorstel goed genoeg voor nu?'

Tip 3

Evalueer na afloop van het toepassen van deze methodiek kort wat wel en niet goed werkte en neem dat mee voor een volgende keer.

Tip 4

Als het besluitvormingsproces vastloopt en er andere thema's naar boven komen die niet gaan over het besluit zelf, dan is er iets gaande in de onderstroom van de groep. Als dit het proces van besluitvorming belemmert, is het raadzaam om dit proces te staken en de onderstroom te adresseren. Ook hier is het belangrijk om ruimte te creëren voor alle geluiden en perspectieven – voldoende tijd is hierbij een vereiste.

De rol van de notulist

In stap 1 bij de voorbereiding kiest de groep een notulist. De notulist is vliegende keep en doet dus ook gewoon mee met het besluitvormingsproces.

In stap 2, bij de onderzoeksfase hoeft de notulist nog niets te doen.

In stap 3 schrijft de notulist steeds alle voorstellen op die worden genoemd – wat de notulist niet opschrijft zijn de zorgen en de vragen. Wordt het voorstel aangepast dan zorg de notulist dat dat opgeschreven wordt.

De notulist hoeft geen tekst te bedenken, het is niet de bedoeling dat deze hard moet werken om te interpreteren of te parafaseren wat de voorstel inbrenger bedoelt. De notulist kan vragen aan degenen die het voorstel inbrengt: ‘kan je mij tekst geven’. Dan hoeft de notulist alleen op te schrijven wat de voorstel inbrenger zegt en dat maakt de inbrenger van het voorstel verantwoordelijk voor de juiste formulering. De facilitator kan ook aan de voorstel inbrenger vragen om de notulist tekst te geven.

Het is handig als de notulist de voorstellen opschrijft op een plek waar iedereen steeds zicht heeft op wat er staat geschreven. Dat kan op een flipover of op een digitaal bord zijn. Als dit niet mogelijk is, dan zal de facilitator regelmatig aan de notulist moeten vragen: ‘wat is het voorstel tot nu toe?’

Als er commitment is op het voorstel, is het ook de rol van de notulist om het voorstel digitaal naar de deelnemers te sturen na afloop van het gesprek. Dan heeft iedereen direct toegang tot het eindbesluit en kan iedereen ook daar waar nodig refereren aan dit besluit.

Tot slot

Deze wijze van Integratieve Besluitvorming kost tijd, omdat alle invalshoeken van de teamleden aan bod komen en gehoord worden. Echter, er wordt ook tijd gewonnen met deze methode, omdat de kans groot is dat de teamleden eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen om de afgesproken acties daadwerkelijk uit te voeren.

De methode is daarmee minder geschikt voor simpele operationele besluiten. Het is vooral bruikbaar als het om besluiten gaat die een gedragsverandering vragen van de teamleden en waar echt commitment dus belangrijk is.

Als u denkt dat dit proces van besluitvorming te lang duurt, dan helpt het om de vraag te stellen welke manier van besluitvorming het beste het doel dient: een snel besluit of een gedragen besluit? Als u kiest voor een gedragen besluit, dan hopen wij u hiervoor een aantal bruikbare tools te hebben aangereikt.

Vragen?

Heeft u een vraag of zou u graag één van onze adviseurs willen spreken over deze methodiek? Neem dan contact op via ardis@ardis.nl of bel **070- 3515 351**.

