

**Inhoudelijke toelichting deelkwalificatie
teamcoördinatie**

Scouting Academy 2.0 (v1.2)



Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
2 Document locatie in de reeks	5
3 Team functioneren	6
3.1 Taken van de teamleider	6
3.1.1 Plannen	6
3.1.2 Besluiten nemen	6
3.1.3 Organiseren	6
3.1.4 Leidinggevenden	7
3.1.5 Communicatie	7
3.1.6 Motiveren	7
3.1.7 Controleren.	7
3.1.8 Begeleiden	7
3.1.9 Het voorkomen en oplossen van conflicten	8
3.1.10 Truc en tips	8
3.2 Team functioneren	8
3.2.1 Doelen	9
3.2.2 Taken en rollen	9
3.2.3 Aandacht voor elkaar en de teamcultuur	9
3.2.4 Teamafspraken/samenwerking	9
3.2.5 Samenwerking en Motivatie	9
3.2.6 Motivatie	10
3.3 Groeps- en Praktijkbegeleider	10
3.4 Truc en tips	10
4 Besluitvorming	11
4.1 Beeldvorming	11
4.2 Oordeelsvorming	11
4.3 Besluitvorming	11
5 Plannen en uitvoeren	13
5.1 PLAN, DO, CHECK, (re)ACT model	13
5.2 Plan (Planning)	13
5.3 Do (uitvoering)	14
5.4 Check (controleren)	14
5.5 (Re) Act (bijsturen)	14
6 Leiderschapsstijlen	16
6.1 Stijlen	16

6.1.1	Instrueren (of sturen)	16
6.1.2	Overtuigen (coachen/sturen)	16
6.1.3	Ondersteunend gedrag	16
6.1.4	Delegeren	16

1 Inleiding

Theorie en achtergrond bij de deelkwalificatie team coördinatie is geschreven ter ondersteuning van de kwalificatie Teamleider.

De inhoudelijke toelichting bij de *deelkwalificatie team coördinatie* is in eerste instantie geschreven voor praktijkbegeleiders en trainers en kan gebruikt worden bij zelfstudie, de voorbereiding van opleidingen en trainingen. De kwalificatiekaart is leidend voor de competenties van een leidinggevende. Deze inhoudelijke toelichting is ondersteunend voor praktijkbegeleiders en trainers in het helpen verwerven van de competenties van de kwalificatiekaart door de leidinggevende.

2 Document locatie in de reeks

Deze inhoudelijke toelichting “Teamcoördinatie” maakt deel uit van een reeks van tien inhoudelijke toelichtingen die speciaal geschreven zijn door Scouting Nederland met doel ondersteuning te bieden voor de ontwikkeling van competenties behorende bij afzonderlijke deelkwalificaties in het geheel van kwalificeren.

Deze inhoudelijke toelichting, gezamenlijk met de inhoudelijke toelichtingen “Kwaliteitsbewaking” en “Teamcoördinatie” hebben betrekking op de kwalificatie van Teamleider.

3 Team functioneren

De teamleider geeft leiding aan een team en is daarmee verantwoordelijk voor het functioneren daarvan. De basis voor goed team functioneren wordt gevormd door het doel van het team. Het doel van een speltak leidinggevende team is het aanbieden van leuke en spannende activiteiten waarmee kinderen en jongeren worden uitgedaagd zich persoonlijk te ontwikkelen. Datzelfde geldt ook voor het plezier en ontwikkelmogelijkheden van de leiding.

3.1 Taken van de teamleider



De verschillende taken van een teamleider sluiten op elkaar aan en overlappen elkaar.

3.1.1 Plannen

Planning helpt bij het bepalen van de doelen van het team en het nemen van besluiten om die doelen te bereiken. Belangrijke voordelen zijn:

- Duidelijkheid over wat we willen bereiken (in tijd en inhoud);
- Duidelijke doelen werken (vaak) motiverend voor het team;
- Maakt het meten van het resultaat mogelijk.

3.1.2 Besluiten nemen

Voordat een besluit genomen wordt, moet er zijn nagedacht over een aantal punten.

- Problemen en mogelijkheden bekend;
- Doelen helder/concreet geformuleerd;
- Criteria vastgesteld en gewogen;
- Alternatieven overdacht;
- Keuzes gemaakt;
- De uitvoeringsvorm vastgelegd;
- Evaluatie momenten en -instrumenten overwogen.

3.1.3 Organiseren

Een teamleider heeft als belangrijke taak het aanbrengen van structuur in en leiding geven aan de teamactiviteiten. Het doel is een soepel functionerend team te verkrijgen waar zowel ruimte is voor persoonlijke als teamontwikkeling. De teamleider staat garant voor het aanbieden van leuke en spannende activiteiten door het team, waarmee kinderen en jongeren maximaal mee worden uitgedaagd zich persoonlijk te ontwikkelen. Daarmee wordt gewerkt aan de doelstelling van SN,

een plezierige beleving van de vrije tijd van kinderen en jongeren, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan de vorming van de persoonlijkheid.

3.1.4 *Leidinggevend*

De belangrijkste taak van leidinggevend is het begeleiden van jeugdleden en medeleidinggevend om de doelen van Scouting Nederland, de groep of het team te realiseren.

3.1.5 *Communicatie*

De teamleider is verantwoordelijk voor de communicatie binnen het team, de groep en met de ouders. De teamleider zorgt voor een goede uitkomst door een heldere communicatie binnen het team.

- Wat wil je bereiken?
- Kent iedereen zijn/haar taak?
- Waar kun je terecht met vragen?

Maar ook:

- Wanneer overleg je?
- Welke controlemomenten zijn er en wie is daarvoor verantwoordelijk?
- Op welke manier evalueer je de resultaten?

3.1.6 *Motiveren*

Over het algemeen kunnen we binnen scouting er van uitgaan dat goed gemotiveerde leidinggevend houden van uitdagingen en hebben een toegevoegde waarde voor het team (en de groep). Natuurlijk zijn er ook leidinggevend die ook gemotiveerd zijn en wat minder van uitdagingen aangaan houden. De teamleider biedt daarom alle teamleden kansen op verdere ontwikkeling van competenties en deelt in de juiste mate verantwoordelijkheden. Erkennen en waarderen van zelfstandig optreden is een belangrijke factor.

3.1.7 *Controleren*

Zonder controle is planning waardeloos. De manier waarop de controle wordt uitgevoerd en overgebracht wordt naar de teamleden speelt ook een grote rol of de doelen (zie plannen) bereikt worden. De mening van de jeugd, teamleden, groep en ouders is daarbij belangrijk.

3.1.8 *Begeleiden*

De teamleider is samen met de praktijkbegeleider en groepsbegeleider verantwoordelijk voor het ondersteunen, motiveren en aansturen van team- en teamleden bij het bereiken van persoonlijke en teamdoelen en het ontwikkelen van individuele- en team kwaliteiten. Een van de belangrijke taken van de teamleider is het behouden en verbeteren van de kwaliteiten van de teamleden, hiermee worden tegelijkertijd de resultaten van het scoutingspel verbeterd.

De teamleider geeft het goede voorbeeld en is niet bang om teamleden op een opbouwende manier van feedback te voorzien. De teamleider zorgt voor een passende taakverdeling en daagt teamleden uit door uitdagingen aan te bieden.

- Nieuwkomers

Een nieuw teamlid moet binnen het bestaande team passen. Overleg vooraf met de praktijkbegeleider (PB) en de groepsbegeleider (GB) is daarom belangrijk.

Over welke kwaliteiten beschikt de nieuweling al en wat zijn de kansen op een (verdere) inpassing in het team?

De teamleider kan i.o.m. Praktijkbegeleider de nieuwkomer begeleiden naar de vereiste kwalificatie en andere nuttige kwalificatie als EHBO en kampkwalificaties. De minimale en gewenste kwalificaties voor het team zijn te vinden in de teamprofielen van Scouting Nederland.

- Een bestaand team

Met goede teamleden heb je nog geen goed team. Uiteindelijke doel is het verbeteren van samenwerking en teamresultaten. Iedereen weet wat te doen en hoe dat te bereiken, kent de verantwoordelijkheden en heeft aandacht voor anderen.

3.1.9 *Het voorkomen en oplossen van conflicten*

In elk team ontstaan conflicten door allerlei oorzaken. Als teamleider zie je dit niet als een probleem, maar als een uitdaging. Door het voeren van overleg en het houden van gesprekken wordt de rust hersteld en onderling begrip gecreëerd. Teamleden worden gestimuleerd om open en eerlijk naar elkaar te zijn.

De teamleider zorgt ervoor dat hij/zij bereikbaar en toegankelijk is en dat teamleden door dik en dun gesteund worden.

3.1.10 *Truc en tips*

Veel handige tips en hulpmiddelen worden in de methodiekenbank aangeboden op de site van Scouting Nederland. De inhoud varieert van "Kennismaking" via "Handreiking voor teamleiders" tot "Activiteitenprogramma en bewaken van kwaliteit" via een aanbod op het gebied van begeleiden tot verschillende werkvormen.

De documentatie wordt ook vaak via regio's aangeboden.

Daarbij is de inhoud niet alleen op de ontwikkeling van teamleiders gericht maar ook op middelen die voor de teamleider en praktijkbegeleider bruikbaar zijn.

3.2 **Team functioneren**

Als de teamleider zijn/haar taken naar behoren uitvoert ontstaat er een goed functionerend team.

Er is sprake van effectief samenwerken als:

- Gestelde doelen worden gehaald;
- Taken en rollen effectief en efficiënt worden verdeeld;
- Er open met elkaar wordt gecommuniceerd en conflicten constructief worden besproken;
- Gewerkt wordt met duidelijke werkafspraken en protocollen, als resultante van duidelijk en efficiënt overleg en besluitvorming;
- Individuele teamleden ieder hun eigen verantwoordelijkheid nemen voor de samenwerking.



3.2.1 Doelen

Het is belangrijk dat alle teamleden hetzelfde gewenste resultaten en doel of doelen voor ogen hebben: plezier in scouting voor de jeugd maar ook voor zichzelf.

Er moet o.a. worden nagedacht over:

- Wat wil je als team bereiken?
- Passen deze doelen in de ontwikkelingen die in de speltak, groep, regio of landelijk spelen?
- Is de doelstelling gericht op lange termijn of op korte termijn?
- Heel belangrijk; zijn die doelen SMART geformuleerd?

3.2.2 Taken en rollen

Het is belangrijk dat ieder teamlid weet wat er van hem/haar/hen verwacht wordt.

- Is er een duidelijke taakverdeling?
- Weet iedereen wat er van hem/haar/hen verwacht wordt?
- Is er voldoende en gekwalificeerde leiding aanwezig? (Zie ook de teamprofielen)

3.2.3 Aandacht voor elkaar en de teamcultuur

De onderlinge verhoudingen in het team en het beeld naar buiten daarover bepalen de sfeer in het team.

- Helpen en steunen de teamleden elkaar als dat nodig is?
- Heeft men waardering voor elkaar?
- Is sprake van onderling vertrouwen?
- Is er een open feedbackcultuur, wordt er feedback gegeven, ontvangen en gevraagd?
- Worden afspraken nagekomen en spreek je de ander aan als dat niet het geval is?
- Mogen er fouten gemaakt worden, worden die besproken?
- Evalueert men regelmatig het team functioneren en elkaars bijdragen.

3.2.4 Teamafspraken/samenwerking

Samenwerking wordt sterk beïnvloed door de individuele motivatie van de deelnemers. Naarmate het team groeit, wordt het belangrijker om te weten wat de verwachtingen en wensen van de individuele teamleden is. De teamleider kan proberen daarop aan te sluiten door taakverdelingen aan te passing of voor nieuwe uitdagingen te zorgen.

3.2.5 Samenwerking en Motivatie

De samenwerking wordt sterk beïnvloed door de individuele motivatie van de teamleden. In een team is het belangrijk dat ieder zijn eigen taken heeft en zich betrokken voelt.

Ieder teamlid moet weten dat wat hij doet van invloed is op het resultaat team als geheel.

3.2.6 *Motivatie*

Een teamlid dat de taken goed uitvoert wordt blijft gemotiveerd als daar van de andere teamleden positieve feedback tegen over staat. Als het team groeit, is het belangrijk om te weten wat de verwachtingen en wensen zijn van individuele medewerkers.

De teamleider kan daarmee aansluiten op met aanpassing van de taakverdeling en/of het bieden van nieuwe uitdagingen

3.3 **Groeps- en Praktijkbegeleider**

Binnen het team functioneren is ook een taak weggelegd voor de groeps- (GB) en praktijkbegeleider (PB).

De groepsbegeleider is de begeleider of coach van de leidinggevende en teamleider in het reilen en zeilen van de teams, bijvoorbeeld als het gaat om de (team)bezetting of als het team zelf geen oplossing kan vinden.

De praktijkbegeleider begeleidt en beoordeelt de leidinggevend en de teams op hun competenties. Hebben zij in huis wat nodig is om de kwaliteit te leveren die ten goede komt aan het spel en de hele Scoutinggroep? Ook coacht en motiveert de praktijkbegeleider de teamleden om zich verder te ontwikkelen en hun kwalificatie te behalen of uit te breiden.

Beiden kunnen gevraagd en ongevraagd advies geven. Andersom moet een teamleider te allen tijde op hen terug kunnen vallen.

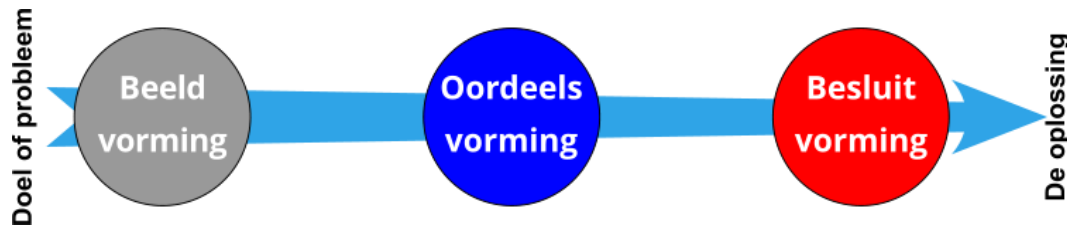
3.4 **Truc en tips**

Veel handige tips en hulpmiddelen worden in de methodiekenbank van Scouting Nederland aangeboden. Van "Kennismaking" via "Handreiking voor teamleiders" tot "Activiteitenprogramma en bewaken van kwaliteit"

4 Besluitvorming

Besluitvorming is de laatste stap van een effectief proces om van een plan, uitdaging of probleem tot een besluit te komen.

Met het BOB-model is het de bedoeling om gezamenlijk heldere en onderbouwde besluiten te nemen. Het model brengt structuur aan in het proces. Dat gebeurt grofweg in drie stappen of onderdelen die een oplossing opleveren.



Beeldvorming Wie wat en hoe	Oordeelsvorming Opties overwegen.	Besluitvorming Doel(en) vastleggen
<ul style="list-style-type: none"> • Waar gaat het over? • Klopt wat we weten? • Wat weten we niet? • Wat zijn de mogelijkheden? • Hoe vinden we ontbrekende informatie? • Enz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle opties op tafel? • Voor- en nadelen? • Argumentaties voor of tegen opties? • Standpunten en motivaties. • Heeft iedereen een duidelijk beeld? • Enz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen een volledig beeld? • Wat besluiten we? • Is het besluit voor iedereen duidelijk? • Is iedereen het met het besluit eens? • Wat gaan we doen? • Enz.

4.1 Beeldvorming

In deze fase staat het verzamelen van informatie centraal. Er wordt gezocht naar feiten waarmee een beeld gevormd wordt van de situatie. Het doel van beeldvorming is om tot een gezamenlijk beeld te komen.

4.2 Oordeelsvorming

Met de informatie uit de beeldvormingsfase worden keuzes gemaakt. Ideeën worden uitgewisseld, alternatieven tegen elkaar afgewogen.

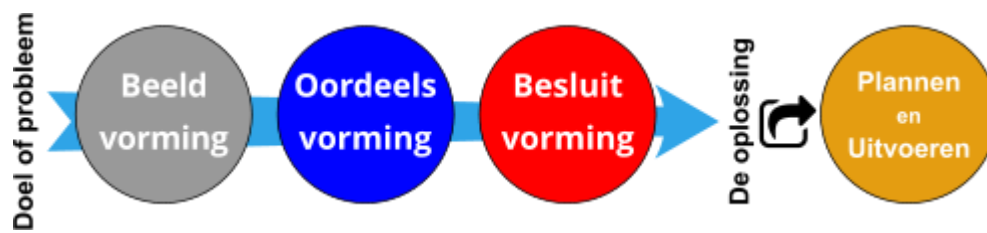
4.3 Besluitvorming

De laatste stap van het BOB-model is eigenlijk de makkelijkste. Vaak vloeit het besluit vanzelf voort uit de voorgaande stappen. Het is tijd om voor de beste optie te kiezen.

Er kunnen knopen worden doorgehakt waarbij er eigenlijk maar twee vragen van belang zijn.

- 1 Heeft iedereen een goed beeld van alle alternatieven?
- 2 Welk alternatief heeft de voorkeur?

Het resultaat levert een gezamenlijk en duidelijk omschreven doel op waarmee een definitief plan wordt gemaakt en uitgevoerd.

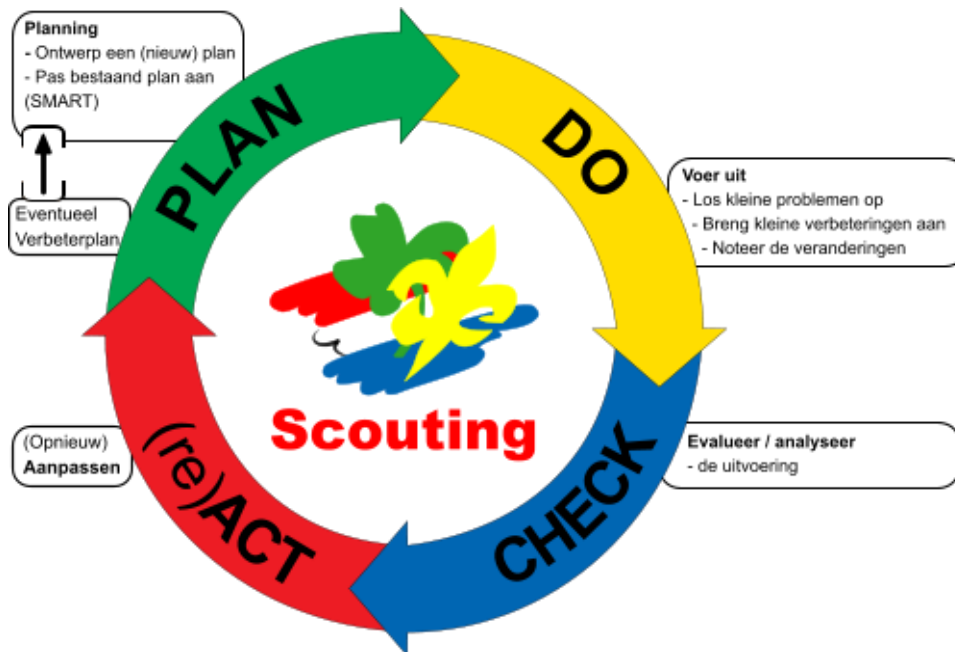


Voor het planning en uitvoeren van de oplossing maken we gebruik van het Plan Do Check Act (PDC(r)A) Model.

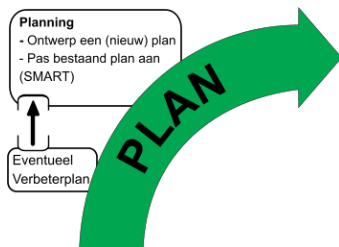
5 Plannen en uitvoeren

Met het **Plan Do Check (re)Act** (PDC(r)A) model wordt aangesloten op de besluitvorming. Het resultaat van de besluitvorming leidt tot het maken van concrete plannen en de uitvoering daarvan. Het model bestaat uit 4 stappen.

5.1 PLAN, DO, CHECK, (re)ACT model



5.2 Plan (Planning)



In deze fase werken we van de besluitvorming naar een concreet plan. Het gaat erom dat de doelen van het team zo concreet mogelijk worden beschreven.

Het helpt daarbij om deze doelen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden) te formuleren en de inhoud met alle teamleden af te stemmen om tot een goede uitvoering te kunnen komen.

Een goede formulering maakt ook de uitvoering (DO) en controle (CHECK) van het resultaat eenvoudiger.

In deze fase probeer je o.a. een concreet antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Waarom deze actie?
- Moeten we hier wel aandacht aan besteden?
- Wat is het doel?
- Wat zijn de mogelijke en haalbare alternatieven?
- Wat heb je nodig om het doel/de doelen te bereiken?
- Welke middelen hebben we al?
- Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om het doel te bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?

5.3 Do (uitvoering)



Tijdens deze fase gaat het om de uitvoering van het plan. Als de cyclus eenmaal doorlopen is kan het ook gaan om de geplande veranderingen ten opzichte van het originele plan. (WAT en HOE)

Het plan is vastgesteld, doorgenomen, verspreid en gecontroleerd, tijd om te testen of het werkt. Alles wordt toegepast wat in de Plan-fase is besloten.

Zorg ervoor dat iedereen in het team zijn of haar rollen en verantwoordelijkheden kent. Houdt er wel rekening mee dat er ondanks een goed plan onverwachte problemen kunnen optreden. Probeer deze onmiddellijk op te lossen door tijdens de uitvoering bij te sturen bij en kijk wat het resultaat is.

Er wordt geprobeerd om een antwoord te vinden op de vraag of bijsturen het gewenste resultaat heeft opgeleverd. Je neemt het resultaten mee naar de volgende fase.

5.4 Check (controleren)



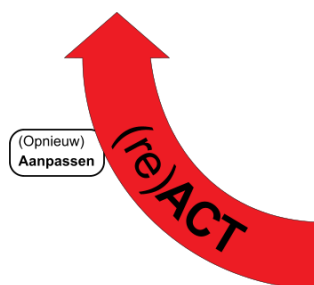
Deze fase, het controleren van resultaten (IS ALLES VOLGENS PLAN VERLOPEN?), is waarschijnlijk de belangrijkste fase van de PDC(r)A-cyclus om ervoor te zorgen dat terugkerende fouten vermeden worden.

In deze fase worden de resultaten geëvalueerd en vergeleken met de gewenste situatie.

In deze fase probeer je antwoord te vinden op de volgende vragen als:

- Heeft iedereen zich aan het originele plan heeft gehouden?
- Hoe beoordelen we of het gewenste resultaat gehaald is?
- Wat ging goed en wat ging fout?
- Vraag bij elke stap: waarom ging het goed en waarom niet?
- Spreek verbeteracties en wat je wilt houden.

5.5 (Re) Act (bijsturen)



Deze vierde en laatste fase van de PDC(r)A cyclus gaat over de controle op het resultaat. In de vorige drie stappen is het plan ontwikkeld, toegepast en gecontroleerd.

Als de doelstellingen worden gehaald dan is het plan goedgekeurd. Zijn de doelen niet of niet helemaal gehaald dan moet worden bijgestuurd (EVALUATIE). Maar ook elke keer dat een wijziging wordt aangebracht in het plan (verbeterplan), of een nieuw plan wordt gemaakt, is het van belang dat de vier stappen van de PDC(r)A cyclus opnieuw doorlopen worden.

In deze fase probeer je o.a. het antwoord te vinden op de volgende vragen:

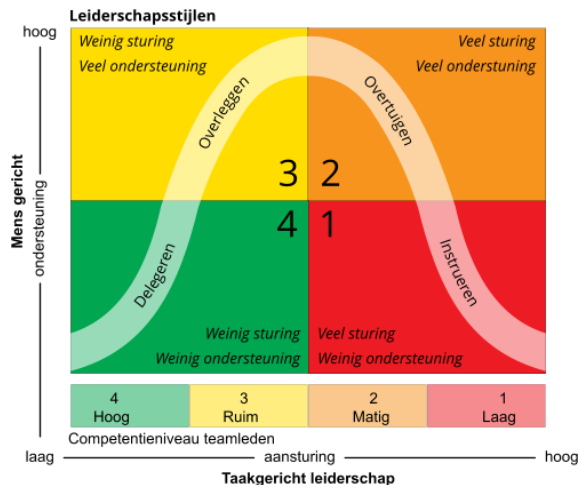
- Welke mogelijkheden zijn er om verbeteringen door te voeren?
- Welke kansen kunnen wij nog benutten?
- Is er training nodig om succesvolle invoering mogelijk te maken?

- Welke middelen hebben wij nodig om de ontwikkelde oplossingen volledig in te voeren?
- Komen de resultaten overeen met je verwachting? Is het doel dat je in de "Plan fase" hebt beschreven bereikt?
- Welke middelen hebben wij nodig om de ontwikkelde oplossingen volledig in te voeren?

6 Leiderschapsstijlen

Bij een juist leiderschap is de stijl afgestemd op het doel of de persoon. Door leiderschap per situatie af te stemmen beïnvloed je het gedrag van verschillende teamleden zo goed mogelijk om zo als team het beste resultaat te halen. De teamleider houdt er daarbij rekening met het competentieniveau waarover een teamlid beschikt.

6.1 Stijlen



0

6.1.1 Instrueren (of sturen)

De teamleider geeft concrete instructies en controleert doorlopend de uitvoering en voortgang van de resultaten van het team en de teamleden.

Een sturende stijl gebruik wordt gebruikt als iemand (of het team) nog niet over (alle) kwalificatie(s) beschikt zoals bij een nieuw team(lid) het geval kan zijn. Een teamleider neemt de leiding en stuurt een team(lid) aan. Ook kun je deze leiderschapsstijl toepassen bij calamiteiten, op dat moment is er behoefte aan duidelijkheid en actie.

6.1.2 Overtuigen (coachen/sturen)

Bij deze manier van leidinggeven stuurt de teamleider het team aan en houdt toezicht op het resultaat. De teamleider motiveert de keuzes maar staat ook open voor suggesties vanuit je team. Motiveren van het team en het ontwikkelen van individuele teamleden staat centraal. Het doel is sturen op een verdere ontwikkeling.

Deze stijl wordt gebruikt als iemand wel de vaardigheden heeft, maar zich niet erg betrokken voelt bij het team. Het is hierbij vooral belangrijk dat je iemand weet te motiveren.

6.1.3 Ondersteunend gedrag

Met deze stijl gaat de teamleider met het team in gesprek. Het doel is om te achterhalen wat er nodig is om team en individu verder te kunnen ontwikkelen. Teamleden krijgen steeds meer verantwoordelijkheid, maar de teamleider blijft eindverantwoordelijke.

Als het team gemotiveerd is, maar nog niet 100% zelfstandig kan werken, past deze leiderschapsstijl het best.

6.1.4 Delegeren

Delegeren is het efficiënt verantwoordelijkheden overdragen en vertrouwen geven aan je team. Als de teamleden gemotiveerd zijn en zelfstandig kunnen werken, kunnen steeds meer taken worden overgedragen.

Dat is essentieel voor succesvol leiderschap. Als de taken en uitvoering binnen het team goed verdeeld zijn is er meer ruimte voor groei van het team en de individuele teamleden. Daardoor kan een teamleider zich meer gaan richten op verdere team- en individuele ontwikkeling. De teamleider weet daarom wat teamleden nodig hebben, inclusief de kwalificaties die er bij horen. Zij krijgen (alle) verantwoordelijkheid binnen het team, maar de teamleider blijft eindverantwoordelijke voor uitvoering van het spel.