

HOE SCHOOLLEIDERS COÖPERATIEF LEREN KUNNEN INZETTEN OM DE VALKUILEN VAN TEAMWORK TE OVERWINNEN

Coöperatieve werkvormen als hefboom voor teamcohesie en samenwerking

In scholen is samenwerking binnen teams van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de professionele ontwikkeling van leraren. Sterke teams leiden allereerst tot betere leerresultaten voor leerlingen. Daarnaast zorgen zij er ook voor dat leraren zich gesteund voelen, gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en zich continu ontwikkelen binnen een professionele leergemeenschap (Hargreaves & Fullan, 2012).

TEKST MACHIEL KARELS BEELD WIJ-LEREN EN FREEPIK

Echter, effectieve samenwerking ontstaat niet vanzelf. In de praktijk zie ik vaak dat samenwerking onder druk staat door uiteenlopende verwachtingen, gebrek aan vertrouwen en een cultuur waarin men conflicten vermijdt. In een eerder artikel over teamsamenwerking heb ik dat beschreven aan de hand van het model van Patrick Lencioni (2002). Daarin beschrijf ik vijf veelvoorkomende valkuilen die teamontwikkeling kunnen ondermijnen: **gebrek aan vertrouwen, angst voor conflict, gebrek aan betrokkenheid, vermijden van verantwoordelijkheid en onvoldoende focus op resultaten**. In veel schoolteams zijn deze

valkuilen herkenbaar. Teamleden durven zich niet altijd kwetsbaar op te stellen, moeilijke gesprekken worden uit de weg gegaan en besluitvorming blijft vaak hangen bij een kleine groep in plaats van gedragen te worden door het hele team (Lencioni, 2002).

Een van de manieren om deze uitdagingen aan te pakken, is het inzetten van **coöperatieve werkvormen** tijdens overlegmomenten. Deze werkvormen, die oorspronkelijk zijn ontwikkeld voor het onderwijs in de klas (Kagan, 1994), blijken ook effectief in **teamontwikkeling**. Door coöperatieve werkvormen te integreren in teamvergaderingen en studiedagen, kunnen schoolleiders een cultuur van **vertrouwen, openheid en gedeelde verantwoordelijkheid** stimuleren.

Effectieve teams ontstaan niet door toeval, maar door structuur, dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid.

In dit artikel beschrijf ik hoe schoolleiders coöperatieve werkvormen kunnen inzetten om de vijf valkuilen van teamwork te doorbreken. Hierbij maak ik gebruik van theoretische kaders en concrete werkvormen die direct toepasbaar zijn in schoolteams. De rol van de schoolleider in het bevorderen van samenwerking kan niet worden onderschat. Zoals beschreven in *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren* (Karels, 2021), is het essentieel dat leidinggevendenden een omgeving creëren waarin team-

leden zich veilig voelen om samen te leren en kritisch te reflecteren. De werkvormen die in dit artikel worden beschreven, zijn deels gebaseerd op de inzichten uit *Coöperatieve werkvormen voor elke groep en ieder vak* (Kagan, 2023). Hierin wordt benadrukt dat effectieve samenwerking niet vanzelf ontstaat, maar dat specifieke structuren nodig zijn om participatie en teamleren te optimaliseren.

WAAROM COÖPERATIEF LEREN WERKT

Samenwerking binnen schoolteams is niet alleen een praktisch vraagstuk, maar heeft ook een stevige wetenschappelijke basis. Coöperatief leren komt voort uit het sociaal-constructivisme en wordt ondersteund door diverse theorieën over groepsdynamiek, motivatie en psychologische veiligheid. In deze paragraaf bespreek ik drie kerninzichten die verklaren waarom coöperatief werken een effectieve methode is voor teamontwikkeling: **sociaal-constructivisme, het Kagan-model** en **psychologische veiligheid en motivatie**.

SOCIAAL-CONSTRUCTIVISME EN COÖPERATIEF LEREN

Het **sociaal-constructivisme** (Vygotsky, 1978) stelt dat leren primair een **sociaal proces** is. Mensen verwerven kennis niet in isolatie, maar door interactie met anderen. Dit principe geldt niet alleen voor leerlingen in de klas, maar ook voor professionals in een schoolteam. Samenwerking en dialoog stimuleren **reflectie en diepgaand leren** en helpen teamleden om nieuwe inzichten te ontwikkelen en vaardigheden te verbeteren (Palincsar, 1998). Een relevante toepassing van het sociaal-constructivisme op teamontwikkeling is de *interdependence theory* van Kurt Lewin. Hij stelt dat groepsleden elkaar beïnvloeden en dat de mate van **onderlinge afhankelijkheid** bepalend is voor de effectiviteit van een team. Teams functioneren beter als er een **gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid** is en als elk lid zich bewust is van zijn rol binnen het geheel (Johnson & Johnson, 1999).

Voor schoolteams betekent dit dat samenwerking niet vrijblijvend mag zijn. Wanneer teamleden leren in **coöperatieve structuren** en elkaar ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, ontstaat er een **sterkere leercultuur** en groeit het **gezamenlijke eigenaarschap** (Slavin, 2014). Dit onderstreept de waarde van coöperatief leren als strategie voor teamontwikkeling.

HET KAGAN-MODEL: GELIJKE PARTICIPATIE EN WEDERZIJDSSE AFHANKELIJKHEID

Een van de bekendste methodieken binnen coöperatief leren is het **Kagan-model**. Spencer Kagan ontwikkelde een reeks

structuren die samenwerking stimuleren en waarbij **gelijke participatie en wederzijdse afhankelijkheid** centraal staan. Deze structuren zorgen ervoor dat alle teamleden actief bijdragen en zich verantwoordelijk voelen voor het gezamenlijke resultaat (Kagan, 1994).

Naast de bekende coöperatieve structuren voor de klas, heeft Kagan met collega's ook de principes doorvertaald naar teamvergaderingen. In het boek *Coöperatief vergaderen* (Kagan et al., 2020) wordt beschreven hoe teamleden evenredig aan bod komen en hoe gestructureerde interacties de samenwerking verbeteren. Bovendien bevorderen deze werkvormen een **lerende cultuur** binnen scholen. Onderzoek laat zien dat teams die coöperatieve structuren gebruiken, meer openheid vertonen in discussies, meer betrokkenheid ervaren en beter in staat zijn om gezamenlijke besluiten te nemen (Gillies, 2016). Dit maakt het Kagan-model een krachtig hulpmiddel voor schoolleiders die de samenwerking binnen hun team willen versterken.

“Coöperatieve werkvormen doorbreken ongelijkwaardigheid en maken van vergaderingen inspirerende leermomenten.”

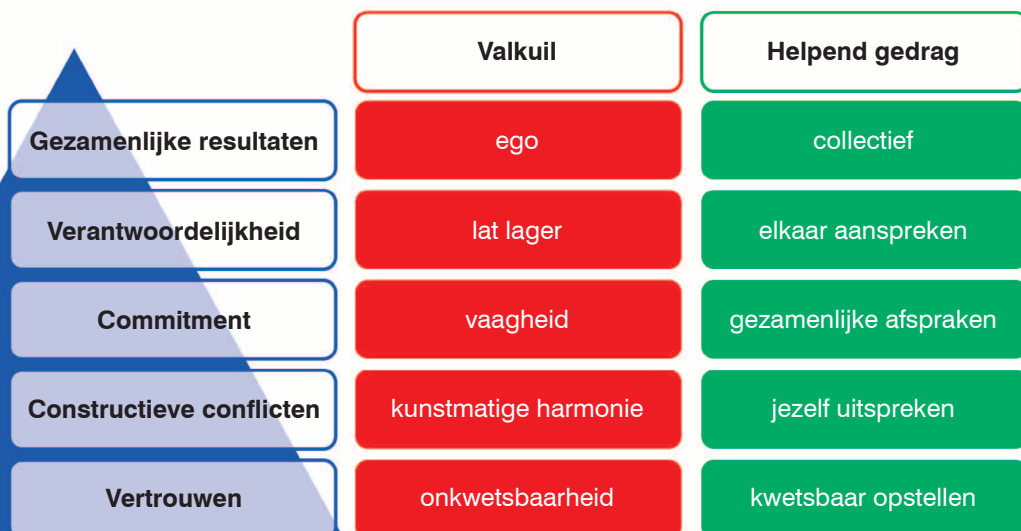
PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EN MOTIVATIE

Naast de didactische en organisatorische aspecten van coöperatief leren, spelen ook **psychologische veiligheid** en **motivatie** een belangrijke rol in effectieve teamsamenwerking.

Psychologische veiligheid, zoals beschreven door Amy Edmondson (1999, 2019), verwijst naar de mate waarin teamleden zich **veilig voelen** om zich uit te spreken zonder angst voor negatieve consequenties. In schoolteams waar psychologische veiligheid ontbreekt, vermijden teamleden vaak het delen van ideeën of het geven van feedback, uit angst om bekritiseerd te worden. Dit kan leiden tot stagnatie in teamontwikkeling en een afname van innovatiekracht (Edmondson, 2019).

Coöperatieve werkvormen dragen bij aan een psychologisch veilige omgeving door interacties te structureren en ruimte te geven aan alle teamleden. Werkvormen zoals *Rondpraat* en *Critical Friends* moedigen teamleden aan om openlijk ideeën en zorgen

SUCCESVOL TEAM VAN LENCIONI



te delen, wat vertrouwen en transparantie bevordert. Onderzoek laat zien dat teams met een hoge mate van psychologische veiligheid sneller leren van fouten en effectiever samenwerken (Nemhard & Edmondson, 2006).

Daarnaast sluit coöperatief leren nauw aan bij de **Zelfdeterminatietheorie** van Ryan en Deci (2000), die stelt dat motivatie wordt bepaald door drie psychologische basisbehoeften:

- Autonomie: teamleden ervaren een gevoel van regie over hun werk en inbreng.
- Competentie: samenwerking in een veilige omgeving vergroot het vertrouwen in eigen kunnen.
- Verbondenheid: effectieve samenwerking versterkt sociale relaties en betrokkenheid binnen teams.

Door coöperatieve werkvormen structureel in te zetten, creëren schoolleiders een werkomgeving van **actieve participatie**, waarin **motivatie, gedeeld eigenaarschap en betrokkenheid** worden versterkt. Dit vormt een fundament voor duurzame teamontwikkeling en professionele groei.

In de volgende paragraaf werk ik deze inzichten verder uit naar de praktijk en laat ik zien hoe schoolleiders de vijf valkuilen van teamwork kunnen doorbreken met behulp van coöperatieve werkvormen.

DE VIJF VALKUILEN VAN TEAMWORK EN HOE COÖPERATIEVE WERKVORMEN ZE DOORBREKEN

Effectieve samenwerking binnen een team vraagt om **duidelijke afspraken, een veilige cultuur en gedeelde verantwoordelijkheid**. Toch blijkt uit onderzoek dat veel teams worstelen met samenwerking en dat vijf veelvoorkomende valkuilen de effectiviteit van teams beperken (Lencioni, 2002).

In deze paragraaf bespreek ik kort deze vijf valkuilen en koppel ik ze aan concrete **coöperatieve werkvormen** die schoolleiders kunnen inzetten om deze uitdagingen te doorbreken. De werkvormen heb ik beknopt beschreven.

Een uitgebreide beschrijving van de werkvormen is via de QR-code als download beschikbaar bij het gratis webinar over teamsamenwerking.



Download werkvormen

1: Gebrek aan vertrouwen overwinnen

Gebrek aan vertrouwen ontstaat wanneer teamleden zich niet veilig voelen om hun gedachten, twijfels en fouten te delen. In een team zonder vertrouwen durven mensen zich niet kwetsbaar

op te stellen, wat leidt tot een oppervlakkige samenwerking en het vermijden van belangrijke gesprekken (Lencioni, 2002).

Psychologische veiligheid is een voorwaarde voor effectieve samenwerking. Teams waarin vertrouwen ontbreekt, hebben moeite met innovatie en leren minder snel van fouten (Nembhard & Edmondson, 2006).

Werkvorm 1: Rondpraat – Vertrouwen opbouwen

In *Rondpraat* krijgt elk teamlid één minuut om een persoonlijke ervaring of uitdaging te delen zonder onderbreking. De rest luistert en benoemt daarna wat hen raakte. Dit stimuleert openheid, vergroot psychologische veiligheid en helpt teamleden elkaar beter te begrijpen. Door patronen in de gedeelde verhalen te herkennen, groeit het onderlinge vertrouwen. Deze werkvorm is ideaal om een veilige basis te leggen voor samenwerking en lastige onderwerpen binnen het team bespreekbaar te maken.

2. Angst voor conflict ombuigen naar constructieve dialoog

Veel teams vermijden conflicten om confrontaties te voorkomen. Dit leidt tot het inslikken van kritiek, onduidelijke afspraken en een gebrek aan innovatiekracht. **Constructieve conflicten** zijn echter essentieel voor groei en teamontwikkeling (Lencioni, 2002).



Het vermijden van conflict in teams leidt vaak tot oppervlakkige samenwerking en een gebrek aan innovatie. Deep Democracy biedt een manier om meningsverschillen op een productieve manier te benutten (Karels, 2024). Door ruimte te geven aan minderheidsstemmen en bewust stil te staan bij onderliggende spanningen, ontstaat er een rijkere dialoog in teams.

Werkvorm 2: TweePraat – Constructieve conflicten

Bij *TweePraat* bespreken teamleden een controversieel thema in duo's en formuleren zowel 'voor'- als 'tegen'-argumenten. Dit

voorkomt polarisatie en zorgt ervoor dat meningsverschillen constructief worden onderzocht. Na de discussie presenteert elk duo een genuanceerd standpunt aan de groep. Door actief te luisteren en elkaars perspectief serieus te nemen, leren teamleden beter omgaan met meningsverschillen en groeit de onderlinge dialoog. Deze werkvorm helpt teams om conflicten niet te vermijden, maar productief te maken.

3: Gebrek aan betrokkenheid tegengaan door gezamenlijke besluitvorming

Wanneer teamleden niet actief betrokken zijn bij besluitvorming, missen ze **eigenaarschap** en motivatie. Dit leidt tot passiviteit en een gebrek aan gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Werkvorm 3: Placemat-methode – Gezamenlijke besluitvorming

Bij de *Placemat-methode* schrijft elk teamlid individueel ideeën op een vel papier met een gedeeld middenvlak. Vervolgens worden inzichten besproken en samengevoegd tot een gezamenlijke kernboodschap. Dit zorgt ervoor dat alle stemmen worden gehoord en voorkomt dat slechts enkele personen de discussie domineren. Het stimuleert betrokkenheid en eigenaarschap bij besluitvorming. De werkvorm is vooral effectief bij thema's waar het team samen tot gedragen keuzes moet komen en versterkt de samenwerking.

4: Vermijden van verantwoordelijkheid aanpakken door gedeelde reflectie

In teams waar verantwoordelijkheid wordt vermeden, heerst vaak een **afwachtende houding**. Collega's spreken elkaar niet aan, waardoor taken blijven liggen en er frustratie ontstaat.

Werkvorm 4: Critical Friends – Feedback en verantwoordelijkheid

De werkvorm *Critical Friends* helpt teamleden om elkaar op een gestructureerde manier feedback te geven. In kleine groepen presenteert een teamlid een casus, waarna de anderen verhelpende vragen stellen en constructieve feedback geven. De feedback wordt gegeven in drie fasen: sterke punten, aandachtspunten en suggesties voor verbetering. De inbrenger reflecteert en bepaalt zelf welke inzichten hij of zij toepast. Dit versterkt eigenaarschap en stimuleert een open feedbackcultuur waarin teamleden elkaar durven aanspreken.

5: Gebrek aan focus op resultaten doorbreken met gezamenlijke analyse

Teams verliezen focus als er **geen heldere doelen** worden gesteld en geëvalueerd. Dit leidt tot versnippering en energieverlies.

Werkvorm 5: Expertcarroussel – Kennisdeling met impact

Bij de *Expertcarroussel* delen teamleden in kleine groepen hun expertise over een relevant thema. De ‘experts’ roteren langs verschillende groepen, waarbij kennis niet alleen wordt overgedragen, maar ook direct wordt besproken en toegepast. Elke groep formuleert concrete actiepunten op basis van de inzichten. Dit bevordert actieve kennisdeling en helpt het team om resultaatgericht te werken. Door de structuur worden alle teamleden betrokken en wordt kennis direct gekoppeld aan de praktijk.

“Schoolleiders die coöperatieve werkvormen implementeren, bouwen aan een cultuur van psychologische veiligheid en gedeeld eigenaarschap.”

IMPLEMENTATIESTAPPEN VOOR SCHOOLLEIDERS

Hoewel de kracht van coöperatieve werkvormen in teamontwikkeling helder is, staat of valt de effectiviteit ervan met **een zorgvuldige implementatie**. Veel schoolleiders ervaren dat veranderprocessen in teams niet altijd soepel verlopen. Daarom is het essentieel om de introductie van coöperatief werken **geleidelijk en strategisch** aan te pakken. In deze paragraaf bespreek ik drie belangrijke implementatiestappen.

Start klein: Kies één werkvorm en pas deze toe in een teamvergadering

Verandering is het meest effectief wanneer het in kleine, behapbare stappen wordt doorgevoerd. Schoolleiders die coöperatieve werkvormen willen invoeren, kunnen het beste beginnen met één methode die aansluit bij de huidige behoeften van het team.

Concrete aanpak:

- Kies een werkvorm, zoals Rondpraat of Placemat-methode, en introduceer deze in een teamvergadering.

- Evalueer samen de ervaringen: Wat werkte goed? Wat kan beter?
- Herhaal de werkvorm in een volgende bijeenkomst, zodat consistentie en gewenning ontstaan.
- Door kleinschalig te beginnen, wordt weerstand geminimaliseerd en ontstaat er een natuurlijke overgang naar structureel coöperatief werken.

Bouw voort op successen en creëer draagvlak

Verandering is duurzaam wanneer teamleden zich **mede-eigenaar** voelen van het proces (Fullan, 2007). Dit betekent dat schoolleiders moeten inzetten op **positieve ervaringen** en het vieren van successen.



Concrete aanpak:

- Laat teamleden die een werkvorm als effectief ervaren hun ervaringen delen met collega's.
- Maak succes zichtbaar, bijvoorbeeld door casussen te documenteren of ervaringen te bespreken tijdens een studiedag.
- Nodig een externe expert of coach uit om verdieping te geven op het proces.

Het vergroten van eigenaarschap en succeservaringen vergroot het draagvlak binnen het team.

Omgaan met weerstand en coöperatief werken verankeren in de schoolcultuur

Elke verandering roept **weerstand** op. Sommige teamleden voelen zich misschien ongemakkelijk bij de nieuwe werkwijze of zien de meerwaarde nog niet. Schoolleiders spelen een cruciale rol in het creëren van een **psychologisch veilige omgeving** waarin experimenteren mag en fouten maken onderdeel is van leren (Edmondson, 2019).



Concrete aanpak:

- **Voer open gesprekken** met teamleden die twijfels hebben en betrek hen actief bij het proces.
- Benadruk dat coöperatieve werkvormen **geen extra werk betekent**, maar een effectievere manier van samenwerken.
- Integreer coöperatieve werkvormen structureel in **teamvergaderingen, studiedagen en coachingsmomenten**.

Door een positieve, veilige context te creëren, worden coöperatieve werkvormen niet als een tijdelijke interventie gezien, maar als een **integraal onderdeel van de schoolcultuur**.

Het succesvol implementeren van coöperatieve werkvormen vraagt om een **doordachte aanpak**. Door klein te beginnen,

successen te benutten en weerstand proactief te adresseren, kunnen schoolleiders ervoor zorgen dat **teamontwikkeling duurzaam wordt verankerd** in de schoolcultuur.

SAMENVATTING: COÖPERATIEVE WERKVORMEN ALS SLEUTEL TOT TEAMONTWIKKELING

Coöperatieve werkvormen bieden schoolleiders een **krachtige hefboom** om teamcohesie en samenwerking te versterken. In dit artikel heb ik laten zien dat effectieve teams niet vanzelf ontstaan, maar een **bewuste aanpak** vragen.

Wil jij de teamsamenwerking versterken? Start vandaag nog met coöperatief werken en bouw aan teamcohesie en een lerende cultuur!

OVER DE AUTEUR

Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs.



Kennismaken met Machiel?

Mail naar machiel@wij-leren.nl
of bel: 06 - 21 33 84 11

Bronnen

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Gillies, R. M. (2016). Cooperative learning: Review of research and practice. *Australian Journal of Teacher Education*, 41(3), 39-54.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning*. Allyn & Bacon.
- Kagan, S. (1994). *Cooperative learning*. Kagan Publishing.
- Kagan, S. (2023). *Coöperatieve werkvormen voor elke groep en ieder vak*. Bazalt Groep.
- Dr. Spencer Kagan, Betty de Jaeger, Dook Kopmels (2020). *Coöperatief vergaderen*. Bazalt Groep.
- Karels, M. (2021). *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren*. Geraadpleegd op 07-02-2025, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-architect-leeromgeving-leraren.php>
- Karels, M. (2024). *Deep Democracy in het onderwijs*. Geraadpleegd op 07-02-2025, van <https://wij-leren.nl/deep-democracy-onderwijs.php>
- Karels, M. (2024). *Hoe bevordert je de samenwerking in je schoolteam?* Geraadpleegd op 07-02-2025, van <https://wij-leren.nl/hoe-bevordert-je-samenwerking-in-schoolteam.php>
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 340-344). Holt.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Palincsar, A. S. (1998). Social constructivist perspectives on teaching and learning. *Annual Review of Psychology*, 49, 345-375.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Slavin, R. E. (2014). Cooperative learning and academic achievement: Why does groupwork work? *Anales de Psicología*, 30(3), 785-791.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.