



Teamdiagnose en ontwikkelingsactiviteiten voor het teamplan

1 Teamdiagnose (Lingsma en Van Der Meer)

Wilt u weten hoe het team scoort op teamontwikkeling? Vul dan de volgende vragenlijst in:

	1=geheel mee oneens	2=mee oneens	3=mee eens	4=geheel mee eens
1) Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band	1	2	3	4
2) In mijn team kan men op elkaar vertrouwen	1	2	3	4
3) Leden van mijn team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen	1	2	3	4
4) Teamleden communiceren over het algemeen direct en persoonlijk met elkaar	1	2	3	4
5) Teamleden vragen elkaar relevante feedback	1	2	3	4
6) Teamleden weten precies wat er van eenieder verwacht wordt	1	2	3	4
7) Teamleden zijn trots om deel van ons team uit te maken	1	2	3	4
8) In mijn team gedragen teamleden zich integer	1	2	3	4
9) Teamleden durven een afwijkende mening te geven	1	2	3	4
10) Relevante informatie wordt openlijk gedeeld met alle teamleden	1	2	3	4
11) Teamleden geven elkaar zinvolle feedback	1	2	3	4
12) Er zijn duidelijk geformuleerde doelstellingen voor de teamleden	1	2	3	4
13) Wij zijn een hecht team	1	2	3	4
14) Teamleden weten zeker dat ze op elkaar kunnen rekenen	1	2	3	4



15) Teamleden vinden het makkelijk om andere leden om hulp te vragen	1	2	3	4
16) Onze vergaderingen zijn van toegevoegde waarde voor de teamprestatie	1	2	3	4
17) Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppeling over elkaars bijdrage aan het team	1	2	3	4
18) Het team is in staat om de taakverdeling aan te passen om een beter resultaat te bereiken	1	2	3	4



Score berekenen

Nu is het tijd om het profiel van uw team te bepalen! Gebruik daarvoor het Teamprofiel. Zoek per dimensie de bijbehorende vragen op, tel de omcirkelde cijfers bij elkaar op en u heeft uw score. Voorbeeld: De 3 vragen voor 'Sociale cohesie' zijn 1, 7 en 13 (rode vragen). Stel: u hebt hier 1, 3 en 3 omcirkeld. Uw score voor 'Sociale cohesie' is dan $1+3+3 = 7$. De kolom "Eigen score" is voor uw eigen teamprofiel, met de andere kolommen kunt u uw scores vergelijken met die van teamgenoten. Is er consensus in het team over jullie sterke en zwakke punten?

Teamprofiel:

Dimensie:		Eigen			
		Scores			
Sociale cohesie:	Vraag 1 + 7 + 13			
Vertrouwen:	Vraag 2 + 8 + 14			
Psychologische veiligheid:	Vraag 3 + 9 + 15			
Open communicatie:	Vraag 4 + 10 + 16			
Feedback geven/vragen:	Vraag 5 + 11 + 17			
Rolverdeling:	Vraag 6 + 12 + 18			

Interpretatie scores

3-8 punten Zeer lage tot lage score Ontwikkelpunt voor dit team.

9,10 punten Redelijke score

Wat gaat goed, wat kan beter?

11,12 punten Hoge score

Kracht van dit team, wat doen we om dit vast te houden?

2 Uitdagingen en activiteiten per ontwikkelingsfase

2a Voorbeelden van resultaatgebieden die een uitdaging kunnen vormen

	Fase 1	Fase 2
Primair proces	Enkele resultaatgebieden uit het primair proces kunnen als aanleiding genomen worden om stil te staan bij afwegingen die gemaakt kunnen worden.	Alle resultaatgebieden uit het primair proces zijn onderwerp van thema-besprekingen. De klantgerichtheid en kwaliteit komen centraal te staan.
Competenties	Reflectie op bovenstaand proces draagt bij aan competentieontwikkeling.	Samenwerking, klantgerichtheid en initiatief worden ontwikkeld.
Teamvaardigheden		
Werkklimaat		
Financiën		

	Fase 3	Fase 4
Primair proces	Het team is volledig eigenaar van het primaire proces.	Het team is volledig eigenaar van het primaire proces.
Competenties	Naast de in fase 2 genoemde competenties staan plannen en organiseren, overtuigingskracht en ontwikkelen van anderen centraal.	Naast de in fase 3 genoemde competenties staan visie en leiderschap centraal.
Teamvaardigheden	Teamleden corrigeren elkaar en formuleren zelf coachingsvragen. Nieuwe medewerkers kunnen worden geïntroduceerd en ingewerkt. Teambuilding wordt zelf georganiseerd.	Naast de in fase 3 genoemde resultaatgebieden richt het team de aandacht op de samenstelling van het team in overeenstemming met de formatie, het opleidingsplan in overeenstemming met de vereiste competentieontwikkeling brengen. Het team heeft een grote verantwoordelijkheid in werving en selectie.
Werkklimaat	Er wordt zorggedragen voor een goede werksfeer.	Er wordt zorggedragen voor een goede werksfeer.
Financiën	Er wordt gesproken over de juiste besteding van het teambudget.	Het team maakt (binnen kaders) eigen keuzes bij de besteding van het teambudget.

2b Voorbeeld van activiteiten voor een teamontwikkelingsplan

	Fase 1	Fase 2
Start	Presentatie over het wat/waarom/waartoe van een bepaald veranderingstraject.	“ Een/tweedaagse inspirerende adempauze” (zie thema’s figuur 1)
Uitbreiding taken/verantwoordelijkheden (vgl. Van Amelsvoort en Scholtes)	Taakroulatie en taakverbreding	Integratie regeltaken (Onderhoud en kwaliteitscontrole)
Bijeenkomsten	<p>Werkoverleg</p> <p>Themabesprekingen* gericht op de dagelijkse praktijk. Verbetertrajecten m.b.t professionele discipline.</p> <p>Begeleide intervisie (1x p.m)</p> <p>Mentorschap t.b.v nieuwe collega’s</p> <p>“Koffiecolleges” (presentaties vanuit eigen deskundigheid)</p> <p>“Praten met de leiding” (manager beantwoord plenair vragen)</p>	<p>Teamregels formuleren (zie figuur 2)</p> <p>Teambesprekingen (zelf voor te bereiden) gericht op kwaliteit, klantgerichtheid, afstemming, onderlinge interactie. Gezamenlijk professionele standaarden ontwikkelen.</p> <p>Informatiebijeenkomsten over nieuwe inzichten m.b.t. leren en nieuwe verwachtingen m.b.t. beroepskrachten</p> <p>(begeleide) intervisie (1x p.m)</p> <p>Mentorschap t.b.v nieuwe collega’s Werken met een maatje (koppels)</p> <p>“Koffiecolleges” (presentaties vanuit eigen deskundigheid)</p> <p>Kwaliteitscirkels: binnencirkel (mensen met kennis)- buitencirkel (mensen met affiniteit).</p>
Overige interventies	Etentje/barbezoek	Experimenten en proeftuintjes
		360 graden feedback
	Vieringen van successen	

	Fase 3	Fase 4
Start	“ Een/tweedaagse inspirerende adempauze” (zie thema’s figuur 1)	“ Een/tweedaagse inspirerende adempauze” (zie thema’s figuur 1)
Uitbreiding taken/ verantwoordelijkheden (vgl. Van Amelsvoort en Scholtes)	Groepsautonomie en teambuilding (de groep aanspreken i.p.v. individuen)	Op eigen initiatief verbeteren (groep maakt zelf afspraken met bedrijfsleven, toeleverende scholen, ouders e.d).
Bijeenkomsten	<p>Basisregels formuleren (zie figuur 2)</p> <p>Themabesprekingen. Zelf aan te dragen thema’s cq coachingsvraagstellingen.</p> <p>Informatiebijeenkomsten over trends en ontwikkelingen in de omgeving.</p> <p>Intervisie (1x p.m.)</p> <p>Mentorschap t.b.v nieuwe collega’s Werken met een maatje (koppels)</p> <p>Koffiecolleges (presentaties vanuit eigen deskundigheid)</p> <p>Project- en studiegroepen, kwaliteitscirkels: binnencirkel (mensen met kennis)- buitencirkel (mensen met affiniteit).</p>	<p>Themabesprekingen gericht op reflectie, bezinning, visieontwikkeling.</p> <p>Scenariodenken over de toekomst van het onderwijs</p> <p>Consultatie personal coaches (1x p.m)</p> <p>Mentorschap t.b.v nieuwe collega’s</p> <p>Koffiecolleges (presentaties vanuit eigen deskundigheid)</p> <p>Project- en studiegroepen, kwaliteitscirkels (intern en extern)</p>
Overige interventies	<p>Experimenten en proeftuintjes</p> <p>360 graden feedback</p>	<p>Experimenten en proeftuintjes</p> <p>360 graden feedback</p>

Gespreksthema's team

Waarvoor kom je elke ochtend uit bed?

Wat is datgene waaruit je moet put om door te gaan als het moeilijk is?

Wat probeer je tot stand te brengen in je klas?

Wat heb je met de leerlingen voor en wat doe je om dat te bereiken?

Aan welke waarde hecht je, niet alleen op het werk, maar in je leven?

Welke talenten heb je in huis, welk potentieel is er aanwezig?

Waardor wordt je inspiratie gevoed? (b.v. congres, mooie roman, tijd met de kinderen)

Hoeveel tijd maak je daarvoor vrij?

In hoeverre is je inspiratie aanwezig tijdens een werkdag (b.v. tijdens een teamvergadering)

Wat doe je zelf dat de inspiratie van anderen mogelijk frustreert?

Wat doet de school/doen anderen waardoor je gedemotiveerd raken?

Hoe houd je het vuurtje brandend?

Figuur 1

Voorbeeld teamregels

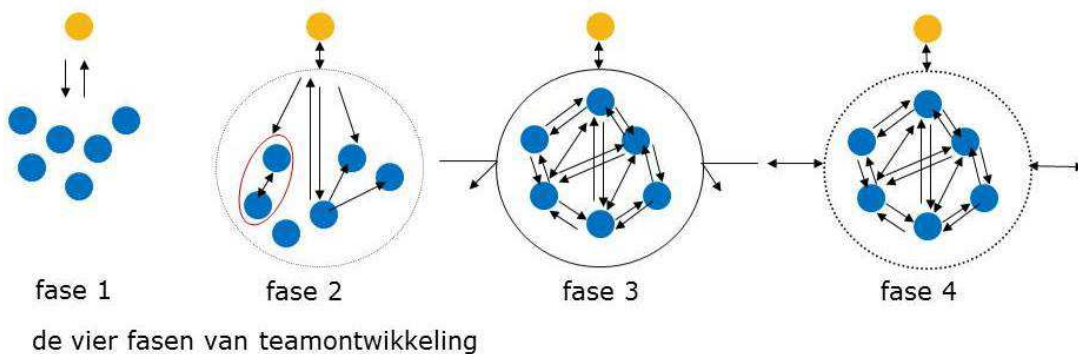
- Wees bereid om een proces te ondergaan dat risicovol en onzeker is.
- Omarm nieuwe mogelijkheden, afwijkende gezichtspunten en controversiële opmerkingen.
- Tolereer fouten, missers en vergissingen.
- Deel informatie en gedachten, ook al is er twijfel over de relevantie.
- Wees eerlijkheid naar elkaar en naar jezelf (m.b.t. b.v. inefficiëntie/incompetentie)
- Kwetsbaarheid is een teken van kracht
- Kijk naar je eigen aandeel in het probleem
- Communiceren met elkaar is leren van elkaar
- Teamwerk betekent ook: gezamenlijk verbeteren en de lusten en lasten in het werk delen
- Beperk je tot wat je zelf kan beïnvloeden
- Wees autonoom in je denken
- Leer vertrouwen op beslissingen van anderen
- Iedereen heeft recht op zijn eigen leerstijl

Figuur 2

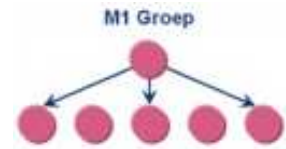
Bijlage: Toelichting fasen teamontwikkeling (vlg. Lingsma)

De vier fasen op een rij:

- **M1**-Eerste fase is die van los zand. Teamleden werken vooral op zichzelf en hebben weinig zicht op wat collega's doen en wat van het team wordt verwacht.
- **M2**-De tweede fase is die van competitie; er ontstaan kleine groepjes binnen het team. Het team heeft het ene moment de leider nodig en verzet zich het andere moment tegen de leider.
- **M3**-In de derde fase ontstaat er saamhorigheid tussen de teamleden. Het hechte team sluit zich af en verzet zich tegen invloeden van buitenaf.
- **M4**-In de vierde fase ontstaat een team waarin de teamleden elkaars talenten weten in te zetten en openstaan voor invloeden van buiten af.



1 M1 bundeling individuen (peuterfase, forming)



Wat is er aan de hand? / kenmerken

- Vakinhoudelijke communicatie altijd via de leidinggevende, daar wordt hij toch voor betaald?
- Kippenhok
- Leidinggevende en of teamcoach nodig
- “Ik” als begrip staat (figuurlijk) bovenaan
- groepsleden willen wel, kunnen of durven niet

Te ontwikkelen competenties

- commitment op teamresultaat, “echte afspraak is afspraak”
- luisteren, communiceren
- timemanagement, procedures, basisafspraken (liefst smart)
- resultaatgerichtheid

Do's en Don'ts voor leidinggevende of coach

Do

wees helder qua kaders en competenties
 'lui kijken'
 teamgericht zijn (niet individueel)
 coachvraag: “Wat willen jullie?”

Don't

politieagent of postbode spelen
 meegaan in apèl “wij kunnen het niet”
 in de inhoud duiken

Helpende en belemmerende zaken

helpend
 veel onderlinge communicatie
 initiatief nemen
 concrete afspraken maken
 luisteren naar elkaar
 idee invloed te hebben
 status
 graag willen, hoge motivatie
 combinatie van inhoud en samenwerking
 onafhankelijk gedrag van leidinggevende
 ontwikkelingsgerichtheid

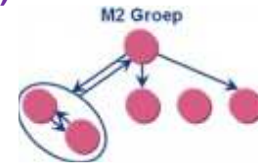
belemmerend
 weinig interactie
 afwachtende / volgende houding
 intentieafspraken
 niet luisteren (kippenhok)
 machteloos / klagen / geen invloed /

 niet kunnen (wel willen)
 alleen inhoudsgericht
 afhankelijk van leidinggevende
 beoordelingsgericht
 wachten op toestemming

Einde van deze fase

team verantwoordelijk voor resultaat (inhoudelijk) en procedure

2 M2 groep met subgroepen (puberfase, storming)



Wat is er aan de hand? / kenmerken

- Vakinhoudelijke communicatie groepjesgewijs via de leidinggevende
- Broeierige sfeer
- Leidinggevende en of teamcoach nodig
- “ik” versus “jij”
- macht is belangrijk

Te ontwikkelen competenties

- feedback en aanspreken
- onderhandelen
- conflicthantering
- procesgericht werken
- samenwerken

Do's en Don'ts voor leidinggevende of coach

Do

storingen (meningsverschillen) hebben voorrang
wees zelf congruent

coachvraag: “wat zien jullie gebeuren?”
“Hoe voel je je daarbij?”

Don't

bemiddelen
conflict vermijden

zelf “ingezogen raken” (door herkenbaarheid) en hierdoor “partij” worden
afhankelijkheid stimuleren

Helpende en belemmerende zaken

Helpend

effectief en bewust werken in subgroepen
gezamenlijkheid benadrukken
verschillende meningen accepteren en integreren

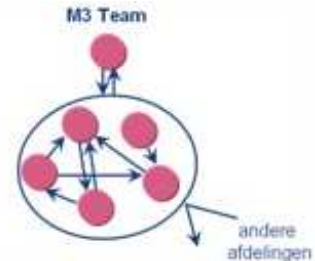
Belemmerend

subgroepen op basis van verschil
nadruk op autonomie
verschil - gelijk willen halen
elkaar beschuldigen

Einde van deze fase

Team verantwoordelijk voor resultaat (inhoudelijk), procedure en proces (samenwerking)

3 M3 team (volwassen, norming)



Wat is er aan de hand? / kenmerken

- Het team “swingt” (netwerkt, loopt, etc.)
- Nieuwkomers hebben het moeilijk
- Leidinggevende als schakel met buitenwereld
- Wij t.o.v. zij
- Interne focus

Te ontwikkelen competenties

- zelfreflectie
- organisatiesensitiviteit
- feedback
- verantwoordelijkheid voor groter geheel

Do's en Don'ts voor leidinggevende of coach

Do

participeren
het team doet voorstellen
laat je buitensluiten

Don't

zelfgenoegzaamheid overnemen

Helpende en belemmerende zaken

Helpend

onafhankelijk als team
trots op zichzelf en elkaar
ontwikkelingsgericht
rest
humor / relativeren
feedback geven is vanzelfsprekend
pro-actief handelen
innovatief zijn
grote betrokkenheid op elkaar
aandacht geven aan nieuwe groepsleden

Belemmerend

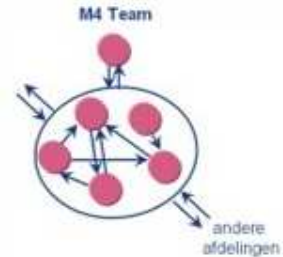
wij tegen de buitenwereld
wij beter dan zij
gezamenlijkheid in afzetten tegen

te grote sociale controle
nieuwelingen tegenwerken

Einde van deze fase

Team verantwoordelijk voor resultaat (inhoudelijk), procedure en proces (samenwerking), effect van team op rest van de organisatie

4 M4 team (volwassen(ouder/partner), performing)



Wat is er aan de hand? / kenmerken

- open team
- netwerkorganisatie (vb Semco)
- externe focus

Te ontwikkelen competenties

- innoveren
- visionair
- marktsensitiviteit
- ondernemerschap

Do's en Don'ts voor leidinggevende of coach

Do

aansluiten met delegeren
coachen op behoefte aan zingeving en reflectie

Don't

verwaarlozen

Helpende en belemmerende zaken

Helpend

verantwoordelijk voor moment met oog op toekomst
respecteren en gebruiken van elkaars netwerk
laten beïnvloeden door buitenwereld
open voor nieuwkomers
werken teamoverstijgend
helicopterview
gedelegeerde bevoegdheden
balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid
zakelijk omgaan met emoties
co-partnerschap

Belemmerend

Einde van deze fase

Team verantwoordelijk voor resultaat (inhoudelijk), procedure en proces (samenwerking), effect van team op rest van de organisatie. Zowel leidinggevende als team/teamleden werken authentiek en autonoom.



- Bronnen:
- Ron Boon 2011, 'Teamontwikkeling'
 - Marijke Lingsma & Martijn van der Meer (2008), 'Vragenlijst teamontwikkeling'
 - Marijke Lingsma, (2007), 'Aan de slag met teamontwikkeling'
 - P. van Amelsvoort en G. Scholtes (2000), 'Zelfsturende teams; ontwerpen, invoeren en begeleiden'
 - A. van Emst (1999), 'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties'