

Teamontwikkelingsmodel – In welke fase zitten we als team?

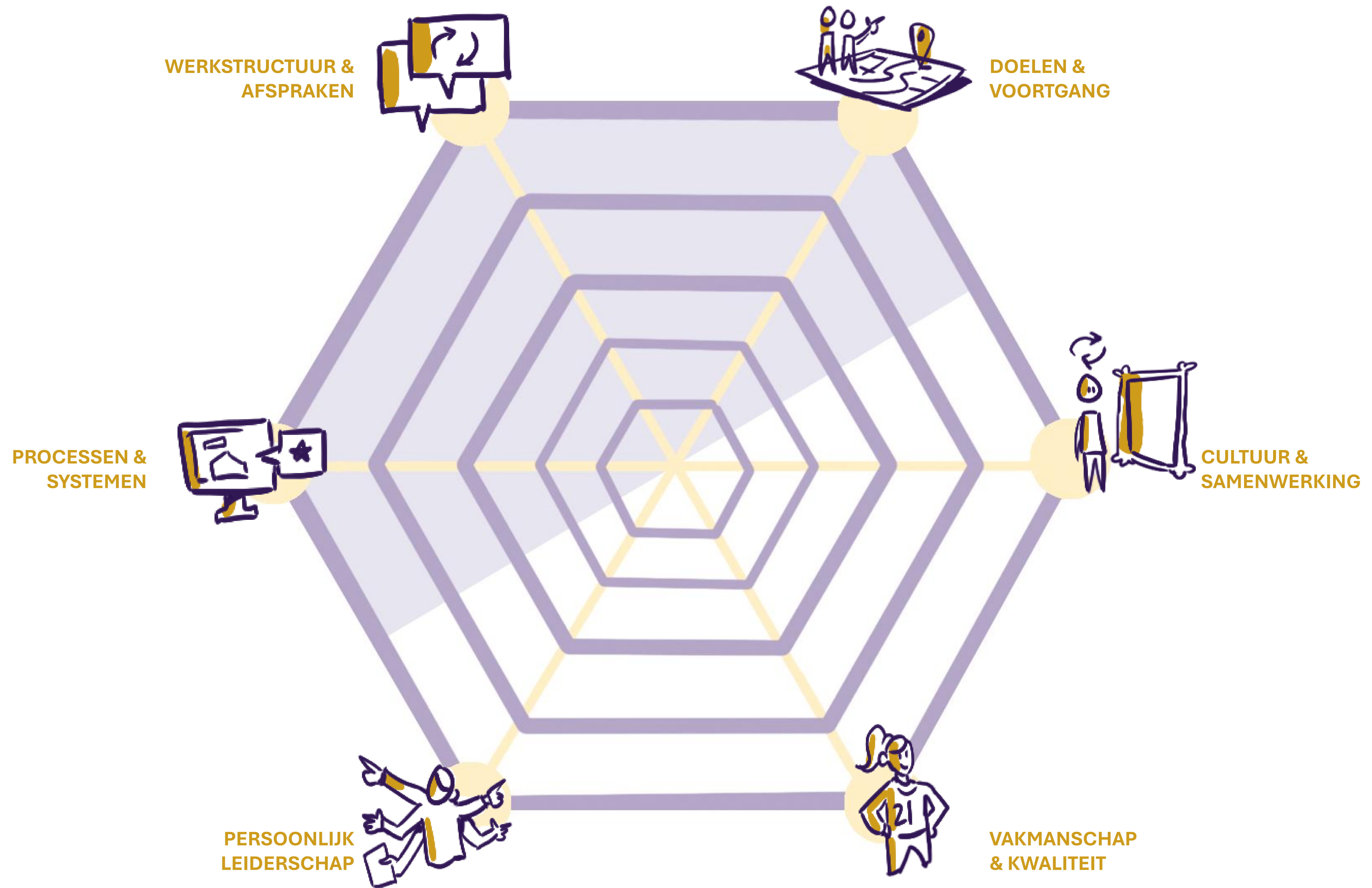
Vier fasen van teamontwikkeling



	Fase 1 Formeren	Fase 2 Conflicteren	Fase 3 Normeren	Fase 4 Presteren
GEWENST GEDRAG GROEP	<ul style="list-style-type: none"> Alle communicatie gaat richting de leider (die is verantwoordelijk vindt men) Men zoekt richting en duidelijkheid Men luistert minder goed Oppervlakkige discussies leiden tot dubbelzinnigheid Groep is los zand: status is bepaald op buiten de groep 	<ul style="list-style-type: none"> Proberen invloed uit te oefen door suggesties Subgroepen en 'klikjes' met kans op conflicten De leider wordt 'getest' Leden beoordelen elkaar en de leider Discussie over aanpak, rol Als het uitkomt dan zijn we een team 	<ul style="list-style-type: none"> Wij is belangrijker dan de organisatie en voelt zich 'superieur' t.o.v. anderen De groep lacht samen en neemt verantwoordelijkheid Ongeschreven regels: niet alles is be-/aanspreekbaar Leden dagen elkaar minder uit dan de leider zou willen Conflicten worden opgelost 	<ul style="list-style-type: none"> Rollen zijn duidelijk Initiatiefrijk en ieders bijdrage wordt erkend Open/levendige discussies Acceptatie van verschillen Proactief feedback vragen Wederzijdse verbondenheid Organisatiebelang telt zwaarder dan teambelang
VRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> Wie ben ik in deze groep? Wie zijn de anderen? Accepteren ze me? Wat is mijn rol wel of niet? Welke taak heb ik? Wie is de leider? Is hij/zij competent? Word ik op waarde geschat? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveel autonomie heb ik? Heb ik invloed op anderen? Waar sta ik in de pikorde? Wie vindt mij aardig en wie ik (persoonlijk)? Heb ik steun hier? Wie bevalt me (niet)? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe close moet ik zijn? Kunnen we ons werk succesvol volbrengen? Hoe zijn we vergeleken met andere groepen/teams? Hoe is relatie met de leider? Hebben we die nog nodig? 	<ul style="list-style-type: none"> Zorgen zijn op gelost Wat kunnen wij doen voor anderen? Welke waarde voegen wij toe? Hoe worden wij beter? Wie hebben we nodig, wie heeft ons nodig, verbinding?
GEWENST GEDRAG LEIDER	<ul style="list-style-type: none"> Binding creëren en onzekerheid verminderen Bouw structuur in en draagt bij aan taak- en rolverheldering Moedig participatie aan, ontmoedig dominantie Deel alle relevante informatie, frequente afstemming Laat voorbeeldgedrag zien Coaching op: gezamenlijk resultaat, taak/inhoud en procedures 	<ul style="list-style-type: none"> Bevorder het uitwisselen van verschil in inzichten Gezamenlijke besluiten en resultaat Zichtbare controle en checks Focus op interne en externe klantgerichtheid Nodig uit hun gevoelens en emoties te delen Biedt instrumenten voor het uitvoeren van de taken Coaching op: communicatie (feedback), samenwerking en doelgerichtheid 	<ul style="list-style-type: none"> Spreek openlijk over je eigen zorgen en zaken Groepsleden behandelen eigen punten zelfstandig Geef en vraag feedback 'Controle' op achtergrond Laat de groep zelf werken, help alleen indien nodig Minder frequent overleggen (met jou er bij) Coaching op: leer het team samenwerken met anderen, netwerken en ongeschreven regels en patronen 	<ul style="list-style-type: none"> Stel gezamenlijke en uitdagende doelen Tijd nemen voor reflectie en bezinning Bevraag jezelf en elkaar over aannames en kaders Inspireer en bevorder het constant leren en verbeteren Waardeer de bijdragen van een ieder Coaching op: maatschappelijk impact maken en innovatie

Zelfbeoordeling – Ons vertrekpunt als team

Zes bouwstenen om sterkere teams te ontwikkelen



Zelfbeoordeling – Reflectiemiddelen

Vragen en ongeschreven regels om op te reflecteren



DOELEN & VOORTGANG

1. Hebben we voldoende scherp welke doelen we met elkaar nastreven?
2. Wat is onze kernopdracht als team/subteam (waarom en voor wie bestaan wij)? Waarvoor staan we aan de lat met elkaar, welke klus hebben we te klaren?
3. Hoe goed begrijpen we de behoeften/vragen van onze (interne) klanten, inwoners, samenwerkingspartners en stakeholders etc.?
4. Zijn de doelen motiverend, haalbaar en uitdagend genoeg?
5. Is er voldoende commitment en urgentie rond de doelen bij iedereen?
6. Gaan we voldoende doelgericht te werk? Komen onze doelen en resultaten voldoende terug in onze gesprekken?
7. Bewaken we goed de voortgang richting de realisatie van onze doelen?
8. Creëren we voldoende inzicht in de voortgang richting onze doelen? Doen we dat ook in het dagelijks werk, in gesprekken of tijdens een overleg?



PROCESSEN & SYSTEMEN

1. Zijn processen gedocumenteerd, actueel en voor iedereen toegankelijk?
2. Is voor iedereen duidelijk 'hoe' het werk hoort te lopen? Weten mensen waar ze actuele werkinstructies kunnen vinden om hun werk goed uit te voeren?
3. Ondersteunen onze processen het bereiken van onze opgaven, doelen of zitten ze in de weg?
4. In welke mate worden processen consistent gevolgd?
5. Hoe vaak worden processen en systemen geëvalueerd en verbeterd?
6. Hoe wordt omgegaan met uitzonderingen of afwijkingen?
7. Ondersteunen de gebruikte systemen de uitvoering van de processen optimaal?
8. Hoe goed zijn systemen geïntegreerd met elkaar?
9. Hoe vaak worden tools geëvalueerd of geüpdatet?
10. Is er voldoende kennis in het team om de tools effectief te gebruiken?



WERKSTRUCTUUR & AFSPRAKEN

1. Maken we duidelijke, heldere en goed gedragen afspraken?
2. Hoe maken we keuzes en brengen we prioriteiten aan als alles belangrijk is?
3. Is het voldoende helder wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft?
4. Is de verdeling van het werk evenwichtig en passend bij ieders kwaliteiten?
5. Is afspraak bij ons ook echt afspraak? Hoe vaak komen we afspraken niet na?
6. Hoe effectief en doelgericht zijn onze overleggen? Hoe stemmen we het werk met elkaar af?
7. Is voor ieder teamlid duidelijk wat zijn/haar takenpakket is en welke verwachting er is wanneer je je rol en werk goed uitvoert?
8. Voelen mensen zich eigenaar van hun rol en taak?
9. Sluit de taak- en rolverdeling aan op de doelen van het team?
10. Hoe nemen we beslissingen in dit team? En hoe monitoren we gestructureerd hoe besluiten en afspraken in de praktijk worden opgevolgd?

Mogelijke ongeschreven regels:

In de praktijk doet iedereen zijn eigen ding

Na een overleg trekt iedereen zijn eigen plan en pakken we niet door (dat is voor de baas)

We zijn meer van druk zijn met acties dan van resultaten bereiken

We kunnen hier veel praten zonder dat iemand oog houdt voor het doel

Mogelijke ongeschreven regels:

Wacht niet op het proces — regel het gewoon zelf

We fixen het wel ad hoc en blussen brandjes

Doe het zoals jij denkt dat het moet

Iedereen heeft zijn eigen versie van de waarheid

We doen het al jaren zo, dus laten we het zo houden

Mogelijke ongeschreven regels:

We zeggen nog wel eens 'ja' maar doen 'nee'

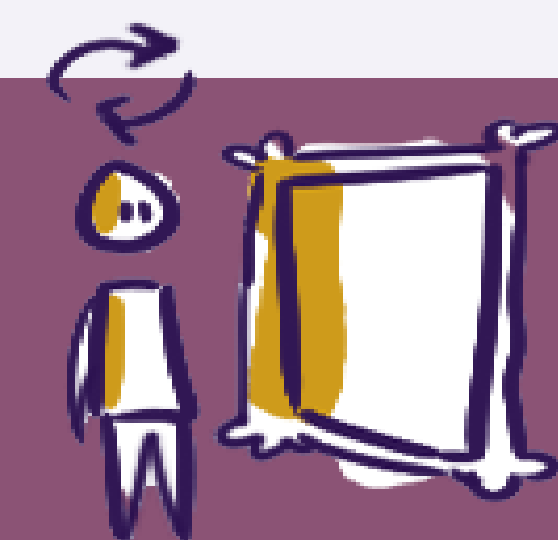
Regels en thuiswerken, daar gaan we flexibel mee om in het eigen voordeel

De afspraak is hier dat afspraak geen afspraak is



PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

1. In welke mate reflecteert iemand regelmatig op eigen gedrag (en effect op ander), sterke/zwakte punten en resultaten?
2. Hoe gaat iemand om met feedback — wordt het actief opgezocht, geaccepteerd en toegepast?
3. Neemt iemand verantwoordelijkheid voor fouten, worden ze gezien als leermomenten of worden oorzaken extern gezocht?
4. Hoe proactief pakt iemand taken op zonder dat dit expliciet gevraagd wordt?
5. In welke mate maakt iemand afspraken concreet en komt diegene ze na? Hoe betrouwbaar is iemand in woord en daad?
6. Hoe nieuwsgierig is iemand naar nieuwe kennis, feedback, vaardigheden of perspectieven?
7. In welke mate draagt iemand bij aan een positieve teamcultuur?
8. Hoe gaat iemand om met conflicten — ontwijken, oplossen of escaleren?
9. Handelt iemand consistent volgens afgesproken (organisatie/team)waarden, normen en principes?



CULTUUR & SAMENWERKING

1. Hebben we helder gemaakt wat onze waarden, normen en omgangsvormen zijn en hoe dit aansluit op de organisatiewaarden?
2. Luisteren we naar elkaar (en dat we doorvragen, checken) of reageren we vooral op elkaar?
3. Wie heeft het hier voor te zeggen? Wie horen we nooit?
4. Hoe open zijn we over wat je dwars zit en dat je het deelt met de leiding of desbetreffende collega (i.p.v. bij je houden of het via de wandelgang ventileren)?
5. Hoe is de sfeer bij ons, hoe is die te beschrijven? Hoe werkt die door in onze prestaties?
6. Wat is kenmerkend voor onze stijl van communiceren?
7. Hoe open en vrij is de teamsfeer om afwijkende meningen te laten horen?
8. Spreken we elkaar aan op gedrag, normen en afspraken?
9. In hoeverre vragen we elkaar om feedback om te leren en vragen we om hulp als we ergens in vastlopen?
10. Hoe werken we integraal samen met andere teams / in onze keten?

Mogelijke ongeschreven regels:

Feedback geven we hier indirect

We praten over elkaar i.p.v. met elkaar

Als je iemand aanspreekt voelt diegene zich persoonlijk aangevallen

Ieder subteam heeft zijn eigen koninkrijk

We zijn lief voor elkaar, het is zogenaamd gezellig



VAKMANSCHAP & KWALITEIT

1. Hebben we een heldere gezamenlijke norm over wat voor ons 'kwaliteit' is of dat je 'goed' werk levert?
2. Weten we wat we van elkaar verwachten in onze vak uitoefening en hoe we ons vak kwalitatief op peil houden?
3. Organiseren we reflectie, staan we vaak stil bij ons functioneren?
4. Zijn we actief bezig met de ontwikkeling van ons vak, het volgen van opleiding en intervisie om zo goed in te spelen op een veranderende omgeving?
5. Kennen we elkaars talenten en maken we daarvan voldoende gebruik?
6. Vertrouwen we op elkaars kennis en kunde?
7. Gaan we voor een zesje of voor een acht?
8. Ontwikkelen we ons steeds weer en dagen we elkaar toe uit?
9. Geven we elkaar gevraagd en ongevraagd feedback over professioneel gedrag en de kwaliteit?
10. Zouden we dit team en ons werk aanbevelen aan een collega of aan andere teams?

Mogelijke ongeschreven regels:

We vinden professioneel van alles van elkaar, maar spreken dat weinig uit

We willen het vooral niet te druk hebben maar zeggen wel dat we druk zijn, laat een ander maar komen helpen

Ontwikkelen? We doen vooral ons werk, dat vraagt al genoeg tijd

Mogelijke ongeschreven regels:

Als je lang genoeg wacht, pakt iemand anders het wel op

Fouten? Gewoon stilhouden, dan waait het wel over

Vraag geen hulp, dat staat zwak

Als iemand feedback geeft, verdedigen!

Wees vooral aardig, niet eerlijk

Teamontwikkelvisie – Welke ontwikkelstap willen we maken?

Samen aan de slag om een nóg sterker team te worden

Doelen en KPI's

Naar B

Waar we naartoe gaan

- Wat zeggen klanten, collega's en stakeholders over hoe ze ons als team ervaren?
- Welke ontwikkeling heeft er plaatsgevonden in hoe we als team functionere?



DOELEN & VOORUITGANG

WERKSTRUCTUUR & AFSPRAKEN

PROCESSEN & SYSTEMEN

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

CULTUUR & SAMENWERKING

VAKMANSCHAP & KWALITEIT

Wat we nodig hebben:



Van A

Waar we staan

- Hoe gaat het nu?
- Wat zijn onze sterke en zwakke punten?
- Wat komt er op ons af?



Teamontwikkelprogramma 2026-2027

Kwartaal 4

Kwartaal 1

Kwartaal 2

Kwartaal 3



DOELEN &
VOORTGANG



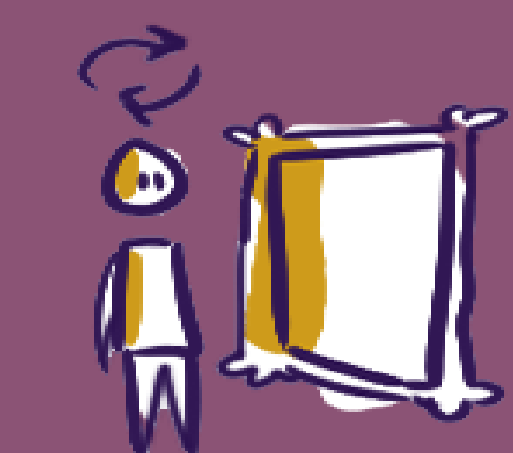
PROCESSEN &
SYSTEMEN



WERKSTRUCTUUR
& AFSPRAKEN



PERSOONLIJK
LEIDERSCHAP



CULTUUR &
SAMENWERKING



VAKMANSCHAP &
KWALITEIT

	Kwartaal 4	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3
DOELEN & VOORTGANG				
PROCESSEN & SYSTEMEN				
WERKSTRUCTUUR & AFSPRAKEN				
PERSOONLIJK LEIDERSCHAP				
CULTUUR & SAMENWERKING				
VAKMANSCHAP & KWALITEIT				