

# Teamontwikkeling naar zelforganiserend werken



## ‘Team Z1’

8 september 2017 | 1 Teamleden | Organisatie XYZ | test z

### INLEIDING

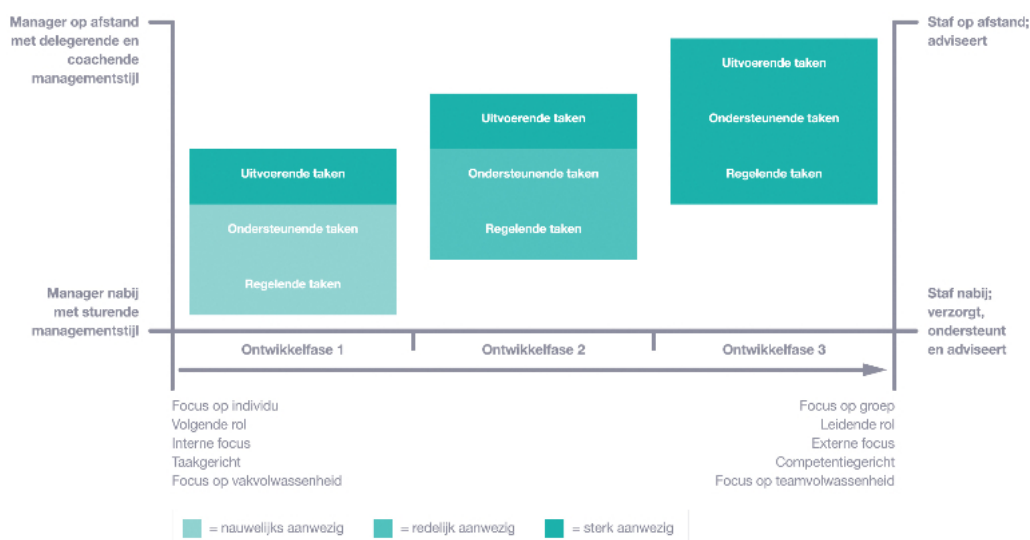
Jullie hebben als team de vragenlijst 'Organiseer Het Zelf' ingevuld. Deze vragenlijst geeft een beeld waar jullie op dit moment sta op het gebied van zelforganiserend werken. Maar wat is zelforganisatie nu eigenlijk? We hanteren hiervoor de volgende definitie (o.b.v. Van Amelsvoort & Scholtes, 1993):

"Een zelforganiserend team is een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waari diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op leidir of ondersteunende diensten".

Wij gaan ervan uit dat elk team drie fases van ontwikkeling doorloopt. Waarbij fase 1 zich meer richt op het individu, heeft fase 2 meer de focus op het team. De 3e fase richt zich op de externe omgeving. Voor de ontwikkeling in zelforganisatie zijn zes competenties van belang, namelijk:

- Inzetbaarheid;
- Regelvermogen;
- Teameffectiviteit;
- Ondernemerschap;
- Zelfreflectie;
- Resultaatgerichtheid.

Sommige competenties zijn nog te specificeren naar een aantal onderliggende subcompetenties. De volgende figuur geeft weer v de verschuiving aan accenten is in team werkzaamheden op weg naar zelforganisatie. Steeds meer komen er werkzaamheden van staf en lijn bij jullie binnen het team te liggen. Onder uitvoerende taken worden die taken verstaan die voortvloeien uit het primaire proces. Een voorbeeld hiervan is begeleiding van cliënten. Onder regelende taken worden die taken verstaan die nodig zijn om werkzaamheden te coördineren en organiseren, zoals het nemen van besluiten (vaak belegd bij leiding). Onder ondersteunende taken worden tenslotte die werkzaamheden verstaan die nodig zijn voor het uitvoeren van het primaire proces, maar er zelf geen onderdeel van uitmaken, zoals facilitaire werkzaamheden en administratie (vaak belegd bij stafdiensten).



Een organisatie die werkt met het concept zelforganisatie heeft de zogenoemde regelruimte te bepalen voor de teams. Wat zijn de kaders? Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben jullie als team? Wat is de visie op leiderschap en welke rol krijgen de stafdiensten? Voor jullie als team is het belangrijk dit kader helder te hebben; bevraag zo nodig je leidinggevende of anderen binnen de organisatie hierop.

Deze kennis helpt je om voor jezelf vast te stellen wat dit betekent voor het gewenste niveau van zelforganisatie; m.a.w. waar leg je jullie als team de lat?

## DE VRAGENLIJST EN OPZET VAN DE RAPPORTAGE

In de vragenlijst hebben we je gevraagd naar jouw mening over een aantal stellingen. In hoeverre herken je jouw team door het geven van een waardering op een zespuntsschaal. De uitslag van jouw team is verwerkt in deze rapportage. Het geeft een totaalbeeld van het team, niet op individueel niveau. Je kunt dit totaalbeeld zien als het gemiddelde van de mening van alle teamleden binnen je team.

De vragenlijst is een empirische vragenlijst gebaseerd op wetenschappelijke inzichten. De uitslag wordt niet vergeleken met andere teams, maar staat op zichzelf. Zie het als een meting, waarbij er geen goed of fout is. Het advies is minimaal een half jaar te nemen voor je ontwikkeling als team en dus maximaal één keer per zes maanden de vragenlijst in te zetten als meetmoment.

Dit rapport geeft een indicatie hoe de zes competenties, die van belang zijn bij zelforganiserend werken, ontwikkeld zijn in het team. Allereerst worden de zes competenties en subcompetenties beschreven, zodat je de begrippen kent. Daaropvolgend wordt een totaalbeeld geschetst waar jullie nu staan qua niveau van zelforganisatie. Dit totaalbeeld wordt vervolgens uitgewerkt door voor de zes competenties en de onderliggende subcompetenties een toelichting te geven met gerichte ontwikkeladviezen per fase.

Dit rapport is een hulpmiddel om te kijken waar jullie nu staan als het gaat over de competenties die van belang zijn als je werkt in een zelforganiserend team. De uitslag is een uitnodiging tot een gesprek met elkaar en aan de slag te gaan met de ontwikkeltips. Herken je het beeld dat geschetst wordt? En wat betekent dit gericht voor de ontwikkeling die je als team zelfstandig of met begeleiding wil maken? Een belangrijk doel is dan ook bewustwording van de huidige en gewenste situatie als team en te komen tot een gericht ontwikkelplan.

Voordat je dit rapport gaat lezen, bedanken we je voor je deelname. Ook hopen we dat dit rapport jullie als team ondersteunt in het krijgen van inzicht in jullie niveau van zelfontwikkeling en hoe je hierin verdere stappen kunt zetten.

Voor de ontwikkeling van je team in zelforganisatie hebben we nog diverse instrumenten ter ondersteuning, zoals spelvormen, werkboeken en vragenlijsten voor meer inzicht. Ook is het mogelijk om teamcoaching aan te vragen, waarbij je als team wordt begeleid in de ontwikkeling op specifieke competenties. Kijk voor meer informatie op: [www.organiseerhetzelf.nl](http://www.organiseerhetzelf.nl).

Je kunt ons mailen op [info@organiseerhetzelf.nl](mailto:info@organiseerhetzelf.nl).

Marieke van Beek

en

Indra Schalk

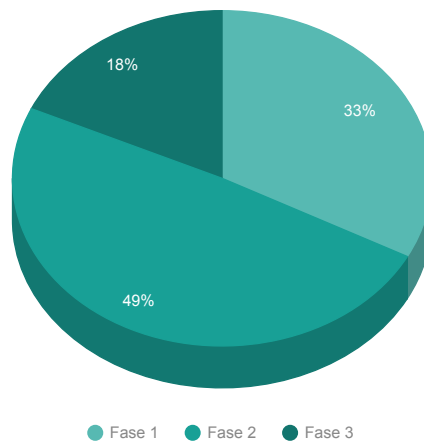
## BEGRIPPENLIJST

Competentie	Subcompetentie	Definitie
Inzetbaarheid		In staat zijn om, gemotiveerd zijn tot en flexibel inzetbaar zijn in het uitvoeren van gedefinieerde teamwerkzaamheden.
	Deskundigheid	De mate van zelfstandigheid in de uitvoering van de functie.
	Flexibiliteit	De mate van inzetbaarheid in meerdere taken en rollen en het schakelen in hiervoor benodigd houding en gedrag.
Regelvermogen		Overzien, uitvoeren en optimaliseren van complete werkprocessen bestaande uit uitvoerende, regelende en ondersteunende werkzaamheden.
Teameffectiviteit		Effectief samenwerken, werken vanuit vertrouwen, elkaar constructief feedback geven en zelfstandig conflicten oplossen.
	Samenwerken	De mate waarin men elkaar actief opzoekt om gezamenlijke doelen te realiseren.
	Communicatie	De mate waarin men zich duidelijk weet uit te drukken verbaal en non-verbaal rekening houdend met de gesprekspartner(s).
	Vertrouwen	De mate waarin men veiligheid ervaart binnen het team om zich uit te spreken.
Ondernemerschap	Feedback & conflicthantering	De mate waarin men elkaar aanspreekt op een volwassen en respectvolle manier.
		Signaleren van ontwikkelingskansen en verbetermogelijkheden, zowel intern als extern, er naar handelen, over in gesprek gaan en verantwoorde risico's durven nemen.
	Creativiteit & innovatie	De mate waarin men openstaat voor veranderingen en verbeteringen initieert binnen het team.
	Commerciële gespreksvoering	De mate waarin men anderen weet te beïnvloeden ten behoeve van teamdoelen.
	Risicomanagement	De mate waarin men risico's onderkent en in het handelen hiermee rekening houdt.
Zelfreflectie		Het naar zichzelf kijken en daarbij het eigen handelen overdenken met als doel zichzelf ontwikkelen.
Resultaatgericht		Stellen van teamdoelen, volgen van de voortgang en zo nodig bijsturen en verantwoording afleggen over geleverd inspanningen en resultaten.
	Doelen stellen	De mate waarin men teamdoelen stelt op meerdere gebieden afgestemd met belanghebbenden.
	Voortgangscontrole & bijsturen	De mate waarin men doelen volgt en actie onderneemt ter bijsturing.
	Verantwoording afleggen	De mate waarin men plezier ontleent aan het afleggen van verantwoording over doelen en resultaten richting belanghebbenden.

## RESULTATEN - TOTAALBEELD NIVEAU VAN ZELFORGANISATIE IN FASEN

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf als team vinden staan in zelforganiserend werken.

### Verdeling scoring in fases totaalbeeld



Jullie geven als team aan dat jullie nog overwegend in fase 2 staan qua zelforganisatie.

### Zelforganisatie in fase 2.

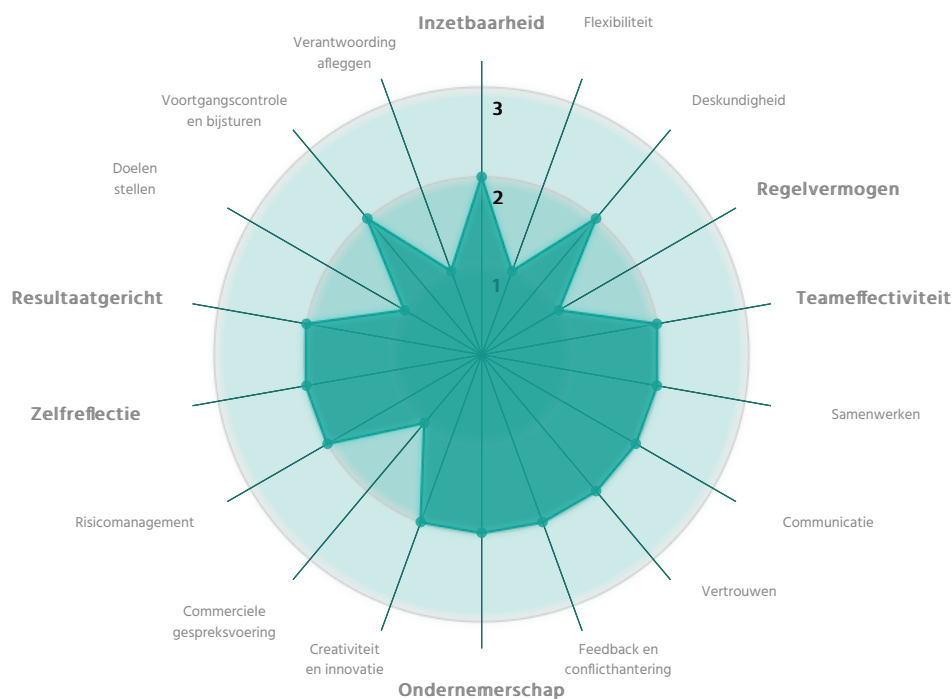
In het team is een mooie basis voor de samenwerking met elkaar. Zo heb je een goed beeld van elkaars kwaliteiten en weet je die ook te benutten, is er over het algemeen vertrouwen in elkaar en verloopt de communicatie onderling goed. In deze fase blijf je als team werken aan de verbetering van de onderlinge samenwerking. De focus ligt met name op het versterken van de vakvolwassenheid van de individuele teamleden, het kunnen fungeren als back-up van elkaar door het vergroten van de flexibiliteit en inzetbaarheid van de individuele teamleden. Jullie werken met teamdoelen en bespreken deze ook met regelmaat, zodat jullie samen ook stappen zetten naar de verbeteringen die jullie als team willen realiseren. De uitvoerende taken in het team lopen goed en zijn op orde. Er is meer aandacht en ruimte voor de regeltaken, die eerder bij de leidinggevende belegd waren. Dit vraagt nog wat aandacht en vaardigheden. Het betekent wat in de eerdere manier van werken en daarom is dit op het werkoverleg vaak een vast agendapunt. Dat geldt ook voor werkzaamheden die eerder bij de stafafdelingen lagen. Ook hier zijn jullie geleidelijk aan taken aan het overnemen. Naast een verschuiving van werkzaamheden, volgt er ook een eerste externe oriëntatie, waar beweegt de markt naartoe en wat betekent dit voor jullie als team?

Per competentie is ook in kaart gebracht waar jullie als team staan. Per competentie volgt een toelichting met bijbehorende ontwikkeltips.

## RESULTATEN - TOTAALBEELD NIVEAU VAN ZELFORGANISATIE VOOR DE ZES COMPETENTIES

De volgende grafiek geeft een overzicht waar jullie jezelf als team zien staan qua zelforganisatie voor de zes verschillende competenties (inzetbaarheid, regelvermogen, teameffectiviteit, ondernemerschap, zelfreflectie en resultaatgerichtheid).

Het kan zo zijn dat je qua ontwikkeling in zelforganisatie voor de ene competentie verder bent dan voor een andere competentie is ook niet vreemd, omdat per fase vaak andere competenties de focus hebben. Zo zul je als team in het begin vooral de focus hebben op ontwikkeling in deskundigheid. Vaak kijk je pas later naar ontwikkeling in bijvoorbeeld ondernemerschap.



Bovenstaande grafiek geeft een goed beeld waar je als team gericht aan kunt werken. Houd ook rekening met welke competentie welke fase belangrijk zijn, zoals weergegeven in de volgende tabel.

Competentie	Subcompetenties	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>1. Inzetbaarheid</b>	- Flexibiliteit - Deskundigheid		X X	X X
<b>2. Regelvermogen</b>	n.v.t.		X	X
<b>3. Teameffectiviteit</b>	- Samenwerken - Communicatie - Vertrouwen - Feedback & conflicthantering		X X X X	X X X X
<b>4. Ondernemerschap</b>	- Creativiteit & innovativiteit - Commerciële gespreksvoering - Risicomanagement		X X	X X X
<b>5. Zelfreflectie</b>	n.v.t.	X	X	X
<b>6. Resultaatgericht</b>	- Doelen stellen - Verantwoording afleggen - (Bij)sturen	X	X X X	X X X

\* Bij de ontwikkeling in zelforganisatie werk je aan versterking van alle competenties in alle fasen. Tijdens deze ontwikkeling adviseren wij per fase met name aandacht te geven aan de 'X' in die fase. Het advies is dus in fase 1 vooral aandacht te besteden aan de (sub) competenties: deskundigheid, vertrouwen, zelfreflectie en doelen stellen.

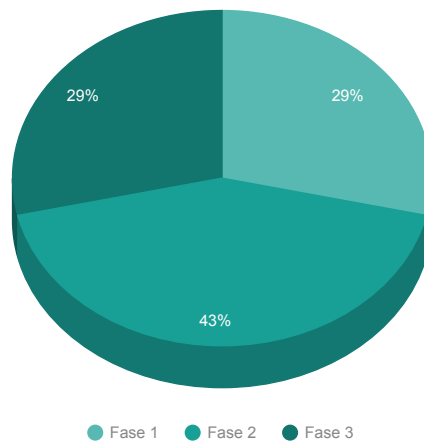
Op de volgende pagina's zijn de verschillende competenties met subcompetenties verder uitgewerkt, dit biedt je gerichte handvatten voor je teamontwikkeling.

## RESULTATEN - TOTAALBEELD NIVEAU VAN ZELFORGANISATIE VOOR DE ZI COMPETENTIES

### Competentie: inzetbaarheid

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf zien staan voor de competentie inzetbaarheid en de subcompetenties deskundigheid en flexibiliteit.

Verdeling scoring in fases binnen competentie inzetbaarheid



### Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de competentie inzetbaarheid?

Jullie werken als teamleden goed in jullie eigen functie. Ieder teamlid weet wat van hem/haar wordt verwacht en toont in de eigen functie de juiste vaardigheden, werkhouding en gewenst gedrag dat daarbij hoort. Jullie zijn als teamleden in mindere mate bezig met het kijken over je eigen functiegrenzen en nemen beperkt werkzaamheden van andere teamleden over.

### Ontwikkeltips

In deze fase is al veel vakvolwassenheid in het team. Breng met elkaar in beeld welke kwaliteiten iedereen heeft en wat dit betekent voor de collectieve inzetbaarheid. Wie kan welke werkzaamheden uitvoeren? En wat spreek je af over taakverdeling, het onderling vervangen van elkaar en eventueel ook taakrotatie?

### Extra 'doe' opdracht

Een kijkje over de grenzen: welke werkzaamheden van je collega doe jij nu nog niet en ben je nieuwsgierig naar? Ga hierover in gesprek en zie wat het je oplevert!

### Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie deskundigheid?

De teamleden binnen jouw team beschikken over voldoende kennis en kunde (bekwaamheid), maar aarzelen soms nog bij onverwachte problemen in de taakuitvoering en het nemen van besluiten daarin. Ook is er met regelmaat nog de behoefte aan de leidinggevende als klankbord en/of ruggesteun.

## Ontwikkeltips

In deze fase is het van belang dat je vertrouwen en routine krijgt in de uitvoering van je werkzaamheden. Wat heb je nodig om dit bereiken? Wie kan je daarbij helpen?

### Extra 'doe' opdracht

Bouwen aan vertrouwen in je functie. Breng voor jezelf in kaart in wat voor situaties je nog onzekerheid kan ervaren. Bepaal daarbij ook welke teamleden je in dat geval kunnen helpen en hoe ze dat het beste kunnen doen. Bespreek dit met de betreffende teamleden.

## Wat betekent een score van overwegend fase 1 op de subcompetentie flexibiliteit?

Teamleden hebben in mindere mate zicht op de werkzaamheden van andere teamleden en kunnen vaak nog niet elkaars werkzaamheden overnemen. Wat elkaars kwaliteiten zijn, is nog maar beperkt bekend. Dit geldt ook voor kennis over elkaars ontwikkelpunten.

## Ontwikkeltips

In deze fase heeft ieder teamlid de focus met name op de eigen werkzaamheden. Kijk eens om je heen wat andere collega's doen taken en activiteiten. Welke taken spreken jou ook aan, welke wil je leren? Maak voor jezelf een ontwikkelplan hoe daar te komen

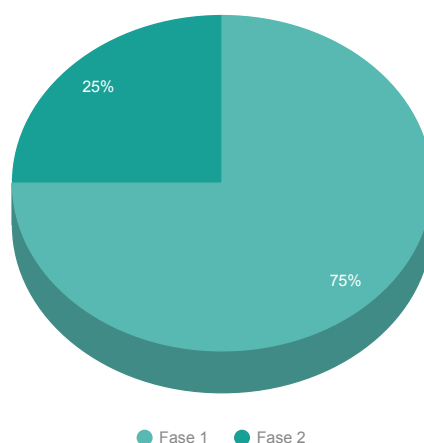
### Extra 'doe' opdracht

In hoeverre benut je jouw kwaliteiten in het werk? Op welke kwaliteit van jezelf ben je trots en waarom? Bij welke werkzaamheden binnen het team kun je deze kwaliteit inzetten?

## Competentie: regelvermogen

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf zien staan voor de competentie regelvermogen.

Verdeling scoring in fases binnen competentie regelvermogen



## Wat betekent een score van overwegend fase 1 op de competentie regelvermogen?

Jouw teamleden hebben met name zicht op hun persoonlijke functie en het daarbij horende takenpakket. Binnen het team is overwegend kennis van de dagelijks uitvoerende werkzaamheden. Het zicht op de werkprocessen die hieraan ten grondslag liggen is nog groeiend. Evenals zicht op de werkzaamheden die worden uitgevoerd door je leidinggevende en de stafafdelingen. Jouw leidinggevende en de stafafdeling hebben nog een nadrukkelijke rol in de uitvoering en ondersteuning op regeltaken en ondersteunende werkzaamheden, zoals het vaststellen van doelen, aannames van teamleden, begeleiding van verzuim, optreden bij disfunctioneren.

## Ontwikkeltips

Voor jullie als team is het belangrijk om zicht te krijgen op de werkzaamheden binnen het eigen team, bij je leidinggevende en de stafafdelingen. Wat is het verschil tussen taken in het primaire proces en de regelende en de ondersteunende taken? En welke rol hebben je leidinggevende en de stafafdelingen hierin?

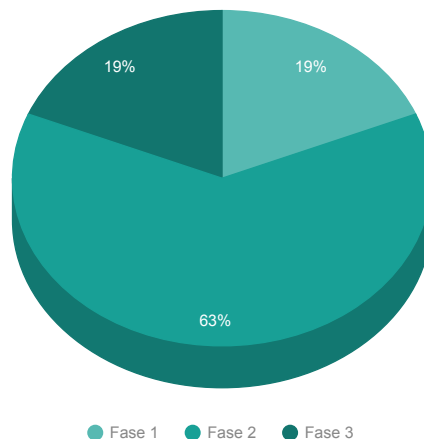
### Extra 'doe' opdracht

Is voor jullie als team helder wat het verschil is tussen uitvoerende, regelende en ondersteunende taken? Evalueer eind van de dag samen welke uitvoerende, regelende en ondersteunende taken jullie als team hebben uitgevoerd.

## Competentie: teameffectiviteit

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf zien staan voor de competentie teameffectiviteit en de subcompetenties samenwerken, communicatie, vertrouwen en feedback & conflicthantering.

Verdeling scoring in fases binnen competentie teameffectiviteit



## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de competentie teameffectiviteit?

Als teamleden kennen jullie jezelf in je doen en laten en zo ook elkaar. Jullie zijn actief op zoek naar manieren van samenwerking en hoe je elkaar kunt aanvullen. Voor ontwikkeling van de teamleden en het team als geheel geven jullie elkaar pro-actief feedback en wat goed gaat en wat beter kan. Voor conflicten is de ondersteuning van je leidinggevende nog wel prettig en deze wordt dan ook gevraagd voor ondersteuning bij een gesprek of overleg vooraf.



## Ontwikkeltips

Er wordt in deze fase gewerkt aan een effectievere manier van samenwerken. Betrek je leidinggevende bij dit proces en vraag de: naar het beeld wat hij/zij heeft van jullie teameffectiviteit. Wat zijn tips en adviezen? En hoe wil je hiermee als team verder aan de slag?

### Extra 'doe' opdracht

Welke bijdrage lever jij in het team binnen de samenwerking? Als je dat in de vorm van een dier zou kunnen uitdragen; welk dier ben jij dan en waarom? Bespreek de uitkomsten gezamenlijk binnen het team. Wat levert dit op aan inzichten? En welke (ontwikkel)afspraken kun je op basis hiervan met elkaar maken?

## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie samenwerken?

Teamleden zijn op zowel de persoonlijke functie als teamactiviteiten gericht. Jullie zoeken elkaar op voor de praktische inhoud van het werk, maar ook voor de reflectie op je eigen handelen. Samenwerken met elkaar krijgt steeds meer verdieping.

## Ontwikkeltips

Samenwerken in deze fase wordt onderwerp van gesprek en vanzelfsprekend. Vraag aan anderen hoe ze jouw collegialiteit en manier van samenwerken ervaren. Kijk hoe dit jou kan helpen om jouw manier van samenwerken te verstevigen.

### Extra 'doe' opdracht

Wie vind je een interessante manier van samenwerking hebben? Ga met deze persoon het gesprek aan! Wat levert dit gesprek je op? Wat haal je hieruit aan ontwikkeltips?

## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie communicatie?

Jouw teamleden kennen hun eigen voorkeursstijl in communicatie en ook die van de teamleden. Het is nog niet altijd makkelijk om op aan te sluiten op de ander voor het beste resultaat. Flexibel kunnen aansluiten op de stijl van de ander vraagt dan ook nog aandacht.

## Ontwikkeltips

In deze fase ben je je bewust van jezelf en is het tijd voor het verleggen van de focus naar de ander. Wat laat de ander zien in verbaal en non-verbale communicatie? Ga hiermee oefenen. Stel vooraf je oefendoel van het gesprek vast en evalueer dit.

### Extra 'doe' opdracht

Wissel met een ander teamlid van communicatiestijl (die juist wat verder van je afstaat) en bespreek met elkaar wat deze communicatiestijl met je doet.

## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie vertrouwen?

Vertrouwen en veiligheid is binnen jouw team in basis aanwezig. Toch is het lastig deze thema's bespreekbaar te maken. Gesprek hierover worden door teamleden nog als spannend ervaren. Er worden wel eerste stappen in gezet en dat levert goede resultaten op. Vertrouwen en veiligheid wordt als steeds belangrijker ervaren en als beter beoordeeld.

### Ontwikkeltips

Het is in deze fase van belang zichtbaar aandacht te besteden aan het vertrouwen en de veiligheid in het team. Zet het onderwerp regelmatig op de agenda en toets hoe iedereen zich verhoudt tot dit thema. Neem daarbij de tijd en rust die het onderwerp vraagt en maak afspraken die vertrouwen en veiligheid bevorderen.

#### Extra 'doe' opdracht

Wanneer je drie maanden terugblijkt; wat is er dan gebeurd met het onderwerp vertrouwen binnen het team?

## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie feedback en conflicthantering?

Jouw teamleden zijn gericht op het geven van constructieve feedback. Iedereen binnen het team weet dit ook goed te ontvangen om te zetten naar eigen ontwikkelpunten. Bij conflicten wordt er door je team nog vaak ondersteuning gevraagd aan de leidinggevende.

### Ontwikkeltips

Wat is jouw manier in het omgaan met conflicten? Breng dat in deze fase in kaart (gebruik eventueel een vragenlijst ter verduidelijking) en ga hierover in gesprek met een collega. Zet dit vervolgens op de agenda van het teamoverleg. Wat heeft het nodig om constructief om te gaan met conflicten?

#### Extra 'doe' opdracht

Ga met een collega teamlid in gesprek over een voor jou lastig onderwerp. Bespreek samen wat het bespreken van dit onderwerp met je doet en hoe je collega teamlid je kan helpen in je ontwikkeling hierin.

## Competentie: ondernemerschap

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf zien staan voor de competentie ondernemerschap en de subcompetenties creativiteit & innovatie, commerciële gespreksvoering en risicomanagement.

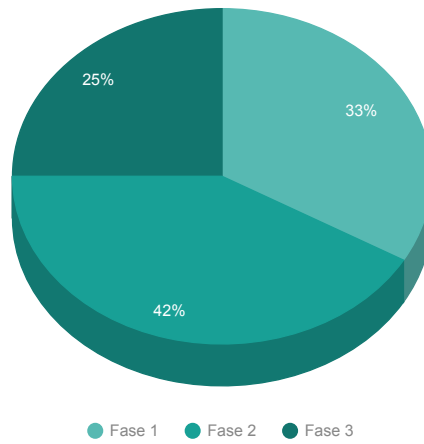
Verdeling scoring in fases binnen competentie ondernemerschap

## ✎ Wat betekent een score van 25 op de subcompetentie innovatie?

Jouw teamleden worden zich steeds meer bewust van het belang van verbeteren en innoveren in je werk. Binnen het team worden steeds meer ideeën met elkaar gedeeld. Geleidelijk aan raken jullie minder afhankelijk van je leidinggevende en de stafafdelingen voor het formuleren en doorvoeren van verbeteringen.

## 🔧 Ontwikkeltips

Voor jouw team is het in deze fase interessant om het externe speelveld te verkennen en dit te gebruiken voor verbeteringen en innovaties is een belangrijke ontwikkeling in deze fase. Ga lekker aan de slag met het brainstormen hierover binnen je team!



## Wat betekent een score van 33 op de subcompetentie ondernemerschap?

Jouw team wordt zich steeds meer bewust van het belang van verbeteren en innoveren in je werk. Binnen het team worden steeds meer ideeën met elkaar gedeeld. Geleidelijk aan raken jullie minder afhankelijk van je leidinggevende en de stafafdelingen voor het formuleren en doorvoeren van verbeteringen.

team naar buiten het team. Dit kan de drive van het team. Het zelfstandig komen tot innovaties is een belangrijke ontwikkeling in deze fase. Ga lekker aan de slag met het brainstormen hierover binnen je team!

### ✓ Extra 'doe' opdracht

Als je de belanghebbenden in kaart hebt gebracht, volgt de volgende opdracht: welke verbetering zou je jezelf en de betreffende stakeholders gunnen (kan per stakeholder wisselen)? Wat komt er kijken bij de realisatie van deze verbeteringen?

## ✎ Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie creativiteit en innovatie?

Jouw team wordt zich steeds meer bewust van het belang van verbeteren en innoveren in je werk. Binnen het team worden steeds meer ideeën met elkaar gedeeld. Geleidelijk aan raken jullie minder afhankelijk van je leidinggevende en de stafafdelingen voor het formuleren en doorvoeren van verbeteringen.

## 🔧 Ontwikkeltips

Voor de ontwikkeling naar de volgende fase is voor het team het verschil tussen verbeteren en innoveren van belang. Stel ook vast welke rol belanghebbenden hebben bij het formuleren en doorvoeren van verbeteringen en innovaties. Zij bepalen immers het belang van verbeteringen en innovaties en het succes ervan!

### ✓ Extra 'doe' opdracht

Ga als team in gesprek over een aantal ideeën vanuit leiding, staf of uit het team. Het verboden woord is 'ja, maar'. Noemt iemand dit woord, dan mag je een leuke 'straf' bedenken zoals het schieten met een waterpistool.

## ✎ Wat betekent een score van overwegend fase 1 op de subcompetentie commerciële gespreksvoering?

Jouw team is vooral gericht op het krijgen van inzicht in hun eigen persoonlijke 'merk'. Het communiceren en uitdragen hiervan naar anderen is nog niet altijd vanzelfsprekend en vraagt oefening.

## Ontwikkeltips

In deze fase is het voor het team voor ieder afzonderlijk interessant om te kijken hoe jullie je momenteel profileren naar anderen en welke verbeterlagen hierin nog te realiseren zijn.

### Extra 'doe' opdracht

Wat vind je het leukste aan het presenteren van jezelf/een onderwerp? Hoe kun je dit 'benutten' in je presentatie?

## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie risicomanagement?

Jouw team erkent de waarde van het in kaart brengen van kansen, bedreigingen en risico's die zich in de omgeving voordoen. Teamleden weten gestelde risico's in te schatten op hun waarde (m.a.w. wat de kans is dat het risico zich voordoet en wat de impact hiervan is). Eveneens weten jouw teamleden vast te stellen hoe ze met risico's om moeten gaan.

## Ontwikkeltips

In deze fase is het voor jouw team van belang om goed zicht te krijgen op kansen, bedreigingen en risico's. Nadat deze in kaart zijn gebracht is het van belang om samen vast te stellen hoe jullie hiermee omgaan. Belangrijk is aandacht te gaan geven aan maatregelen/acties hoe met mogelijke kansen, bedreigingen en risico's om te gaan. Zoek de aanwezige kennis in je eigen organisatie en laat je ondersteunen!

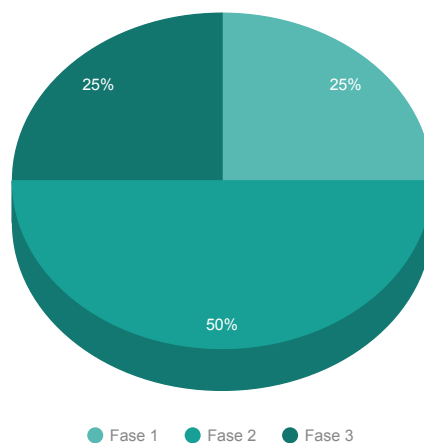
### Extra 'doe' opdracht

Welk concept van jullie team heeft het grootste afbreukrisico? Hoe wil je hiermee omgaan?

## Competentie: zelfreflectie

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf zien staan voor de competentie zelfreflectie.

Verdeling scoring in fases binnen competentie zelfreflectie



## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de competentie zelfreflectie?

Jouw teamleden zijn in staat te reflecteren op eigen handelen, houding en gedrag en zoeken feedback hierover ook actief op. Er wordt geëxperimenteerd met reflectie tijdens werkoverleggen. Dat is nog niet volledig bekend en geïntegreerd bij jullie.

## Ontwikkeltips

In de 2e fase zoek je reflectiemomenten actief op. Vraag daarom met regelmaat feedback aan je collega's. Wat zien zij en welke feedback hebben zij voor je? Vertaal dit naar acties voor je persoonlijke ontwikkeling.

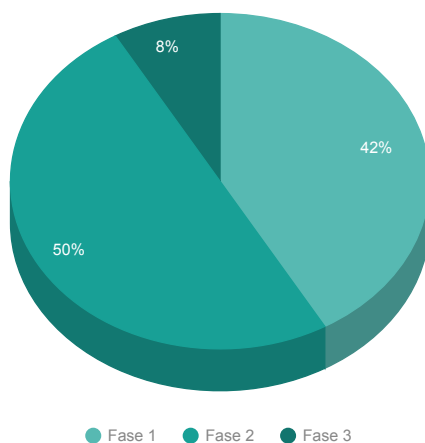
### Extra 'doe' opdracht

Maak als team een SWOT-analyse van je team; waar liggen de sterktes en zwaktes van je team? Deel dit met elkaar en kijk hoe je dit kunt vertalen naar een ontwikkelplan voor het team.

## Competentie: resultaatgericht

De volgende grafiek geeft weer waar jullie jezelf vinden zien voor de competentie resultaatgericht en de subcompetenties doelen stellen, voortgangscontrole en (bij)sturen) en verantwoording afleggen.

Verdeling scoring in fases binnen competentie resultaatgericht



## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de competentie resultaatgericht?

Jullie zijn je als team bewust van het belang van het stellen van doelen en doen dat ook, ondersteund door jullie leidinggevende. Jullie beseffen dat jullie belanghebbenden mee moeten nemen in de besluitvorming rondom doelen en de (tussentijdse) realisatie hiervan. Dit is voor jullie als team soms nog zoeken.

## Ontwikkeltips

Het is van belang dat je werkt naar het zelfstandig stellen van teamdoelen en het monitoren hiervan. Je leidinggevende is hier een belangrijke gesprekspartner in. Ga met elkaar in gesprek en laat je adviseren hoe je doelen stelt en hoe je deze proactief kunt volgen. Vraag ook advies hoe je mensen in je omgeving zo meeneemt dat ze betrokken zijn.

### Extra 'doe' opdracht

Zoek iemand op waarvan jullie vinden dat deze heel resultaatgericht te werk gaat. Wat is de manier van werken van deze persoon? Wat kunnen jullie als team van deze persoon leren?

## Wat betekent een score van overwegend fase 1 op de subcompetentie doelen stellen?

Jouw teamleden zijn overwegend gericht op hun eigen persoonlijke functioneren en de daarbij behorende individuele doelen. Je team is bekend met teamdoelen, die overwegend zijn opgesteld door je leidinggevende. Er is nog niet veel bekendheid met het z stellen van teamdoelen.

## Ontwikkeltips

Voor de ontwikkeling van de competentie doelen stellen is het van belang dat teamleden zicht hebben op de criteria waaraan een 'goed' doel dient te voldoen.

### Extra 'doe' opdracht

Een mooi moment voor focus... Welk doel wil je vandaag bereiken? Evalueer eind van de dag of je het hebt bereikt en waarom wel of juist niet.

## Wat betekent een score van overwegend fase 2 op de subcompetentie voortgangscontrole en bijsturen?

Jouw teamleden volgen het resultaat van de inspanningen richting de gestelde teamdoelen. Dit vraagt nog continue aandacht en energie en gaat nog niet vanzelf. Je leidinggevende en de stafafdelingen geven nog pro-actief ruggesteun door tussentijdse rapportages of stuurinformatie aan te leveren. Deze ken- en stuurgetallen genereren en interpreteren jullie nog niet altijd zelf.

## Ontwikkeltips

Voor jouw team is het in deze fase nog zoeken naar gepaste manieren om resultaten te volgen en af te zetten tegen oorspronkelijke doelen. Het werken aan jullie vaardigheden op dit vlak is vaak intern goed te realiseren door leiding en staf in deze ontwikkeling te betrekken. Ga op onderzoek uit en beraag je leidinggevende en staf hoe je hierin zelf meer initiatief kunt nemen.

### Extra 'doe' opdracht

Thermometermoment; hoe sta je vandaag in de realisatie van je teamdoelen? Zijn extra maatregelen/acties nodig om je teamdoelen te realiseren?

## Wat betekent een score van overwegend fase 1 op de subcompetentie verantwoording afleggen?

Jouw teamleden voeren de te verwachte werkzaamheden uit en zijn gericht op het boeken van resultaat. Zij leggen nog vaak verantwoording af over wat zij hebben gedaan. Het team is nog weinig gericht op het te bereiken resultaat. Dat mag nog meer voorkomen.

## Ontwikkeltips

Voor jouw team is het in deze fase van belang om kennis te nemen van het verschil tussen een inspanningsverplichting en een resultaatverbintenis. Waar zit het verschil nu precies? Wat betekent dit voor jullie manier van werken? En hoe informeer je andere hierover?

### Extra 'doe' opdracht

Heb je vandaag iets gedaan wat niet tot een resultaat heeft geleid?

**TOT SLOT**

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst. Hopelijk geven de resultaten jou en je team een goed beeld om te kijken waar jullie staan en waar je de focus op kunt leggen voor jullie verdere ontwikkeling.

Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan kun je ons bereiken via: [info@organiseerhetzelf.nl](mailto:info@organiseerhetzelf.nl)

We wensen jullie veel wijsheid en succes!

Met hartelijke groet,

Marieke van Beek & Indra Schalk

*[organiseerhetzelf.nl](http://organiseerhetzelf.nl)*



