



TEAM **DIAGNOSTIC SURVEY**

A 6 TEAM CONDITIONS PRODUCT

Volledig Teamrapport



Project: TDS test

Team: Schoolopleiders

Org: PSG

Inhoudsopgave

1. Introductie	3
2. De 6 Conditities	5
2.1 De Essentiële Conditities	5
<i>Echt Team</i>	6
<i>Leidend Teamdoel</i>	7
<i>Juiste Mensen</i>	8
2.2 De Versterkende Conditities	9
<i>Solide Structuur</i>	10
<i>Ondersteunende Context</i>	11
<i>Team Coaching</i>	12
3. Cruciale Taakprocessen	13
4. Teameffectiviteit	14
5. Aanvullend Materiaal	15
5.1 Team	15
<i>Zelfrapportage Team Performance</i>	15
<i>Zelfrapportage Teamdoel</i>	16
<i>Hoe goed het doel van het team is gespecificeerd</i>	17
<i>Soort Team</i>	18
<i>Bevoegdheden van het team</i>	19
<i>Teamleren en Psychologische Veiligheid</i>	20
<i>Communicatie met andere teamleden</i>	21
<i>De Zelfcoaching van het Team</i>	22
5.2 Teamleider	23
<i>Aangewezen Teamleider</i>	23
<i>De focus van de activiteiten van de teamleider?</i>	24
<i>Coaching aangeboden door de Teamleider</i>	25
5.3 Samenvatting van opmerkingen	26
<i>Wat draagt op dit moment bij aan de Team Effectiviteit en moet behouden blijven?</i>	26
<i>Wat moet veranderen om de Team Effectiviteit te verbeteren?</i>	27

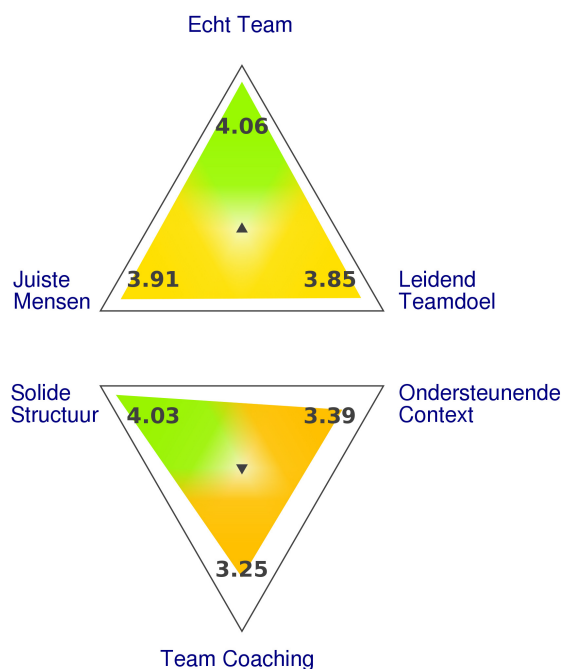
Introductie

De Team Diagnostic Survey is een goed gevalideerd instrument om Team Effectiviteit te voorspellen. Het is ontworpen om de sterke en de kwetsbare punten van teams in kaart te brengen. Het instrument is ontwikkeld door de Amerikaanse wetenschappers Ruth Wageman, Richard Hackman en Erin Lehman in samenwerking met Harvard collega's en andere universiteiten. Het onderliggend model is ontstaan door veel onderzoek gericht op de belangrijkste condities die de effectiviteit van een team bevorderen. Het meet onder andere 6 Condities (die verantwoordelijk zijn voor 80% van de Team Effectiviteit) en 3 Taakprocessen die hieruit voortvloeien die op hun beurt weer invloed uitoefenen op 3 criteria van Teameffectiviteit.

Totaaloverzicht: hoe scoort het team op de 6 Condities, De 3 Taakprocessen en de 3 criteria van Team Effectiviteit?

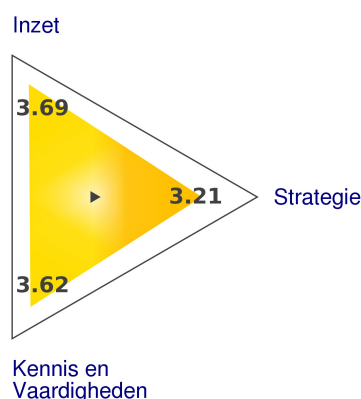
De onderstaande grafiek schetst een bondig overzicht van de sterke en kwetsbare punten van het team. In de grafiek kunnen drie gradaties van kleuren oplichten. De groene kleur houdt in dat de score positief is, die conditie is goed tot zeer goed op orde. De gele kleur geeft aan dat er aandacht nodig is: de score is nog niet optimaal. De oranje en rode kleuren geven aan dat het team significante uitdagingen heeft rondom die betreffende conditie. De cijfers in de driehoeken geven de gemiddelde scores van het team weer op de specifieke condities (1=slecht, 5=uitstekend).

De Essentiële Condities

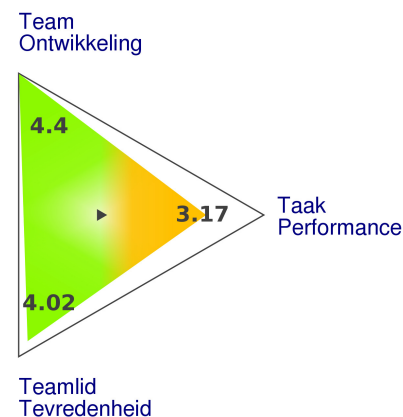


De Versterkende Condities

Taak Processen



Criteria van Teameffectiviteit



6 Condities. Het eerste (linker-)gedeelte van het overzicht betreft de 6 Condities. Zij vertegenwoordigen de belangrijkste voorwaarden van de inrichting van een team. Door deze te beïnvloeden is het mogelijk om de effectiviteit van het team te vergroten. De 6 Condities worden in dit rapport in chronologische volgorde gepresenteerd. Om een goed presterend team te creëren is het belangrijk om in eerste instantie de focus te richten op de **Essentiële Condities** (Echt Team, Juiste Mensen, Leidend Teamdoel). Als deze op orde zijn, richt dan de aandacht op de **Versterkende Condities** (Solide Structuur, Ondersteunende Organisatie Context, Team Coaching). De verdere uitwerking van deze 6 Condities volgt op de volgend pagina's.

3 Cruciale Taak Processen. De 6 condities vormen het ontwerp van het team en beïnvloeden 3 Cruciale Taak Processen: Inzet (hoe hard werkt het team?), Strategie (hoe effectief is de manier van samenwerken?) en Kennis en Vaardigheden (in hoeverre gebruikt het team alle aanwezige individuele capaciteiten?). Deze 3 elementen hebben een belangrijke voorspellende waarde ten aanzien van de vraag hoe goed een team op de langere termijn gaat presteren en hoe het team zich in de toekomst verder zal gaan ontwikkelen.

3 Criteria van Teameffectiviteit. Een High Performance team is een team dat (1) voldoet aan de behoeften van zijn klanten en stakeholders of deze overstijgt (Taak Performance); (2) dit zodanig doet dat de bekwaamheid van het team steeds beter wordt (Team Ontwikkeling) en (3) de teamleden in staat stelt om te groeien, te leren en voldoening uit het werk te halen (Teamlid tevredenheid).

Aanvullend Inzicht. Naast de factoren die in het overzicht zichtbaar zijn, brengt dit rapport ook andere thema's en aandachtspunten in kaart die betrekking hebben op het functioneren van het team en de coaching van de teamleider. Deze informatie is een aanvulling om kansen voor interventie en coaching te identificeren en te interpreteren.

Interpreteren van grafieken en tabellen in dit rapport

In dit TDS-rapport staan een aantal grafieken waarin de verzamelde data gepresenteerd worden. Om de waarde van scores te visualiseren worden kleuren gebruikt. De kleuren refereren aan de absolute standaard op de meetschaal (1=slecht, 5=uitstekend) die gebruikt wordt en is niet gebaseerd op normgroepen.

Data die in het blauw zijn aangegeven zijn beschrijvend van aard (b.v. pagina's 19 en 24); er is dan geen betere of slechtere score mogelijk.

De hoogte van de balken in de tabellen geven de spreiding van de antwoorden aan. De donkere lijn in het midden symboliseert de gemiddelde score. Hoe hoger de spreiding hoe groter de verschillen met betrekking tot dit aspect.

Hoe dit rapport te gebruiken?

Het doornemen van dit rapport zal op het niveau van interpretatie en reflectie het nodige oproepen. Neem daarbij vooral in overweging:

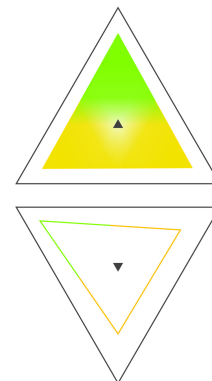
Waar liggen de belangrijkste sterke punten van dit team? Met andere woorden: waar liggen de scores het dichtste bij het ideaalbeeld? Bevinden de sterke punten zich in de driehoek van de Essentiële Condities?

Welke scores baren zorg? Waar is het team het verst verwijderd van het ideaalbeeld? Ga eerst aan het werk met de Essentiële Condities. Teams moeten deze condities zo goed mogelijk op orde zien te krijgen voordat voordeel behaald kan worden uit de Versterkende Condities.

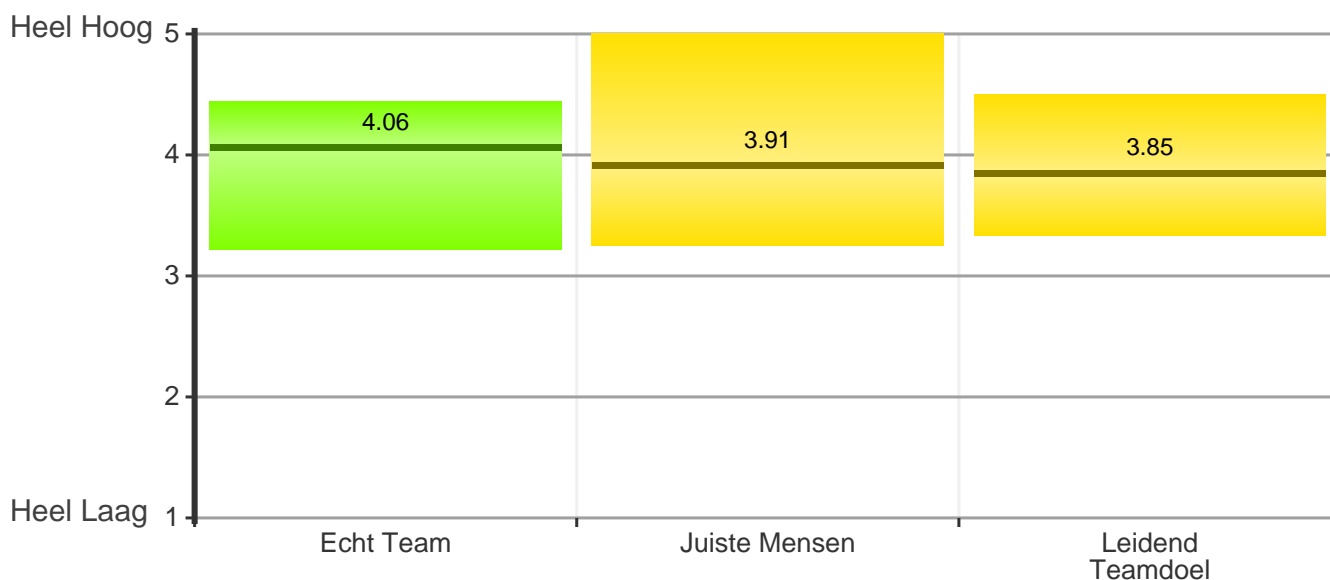
De Essentiële Condities

De Essentiële Condities

De Essentiële condities zijn de drie belangrijkste condities die - met elkaar - resulteren in een stevig fundament voor elk team om effectief te kunnen presteren. Het gaat hierbij om: een Echt Team met de Juiste Mensen die zich met elkaar verbonden voelen door een Leidend Teamdoel. Als één van deze condities zwak is, dan is het onvermijdelijk dat een team niet optimaal presteert.



De Essentiële Condities



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIES

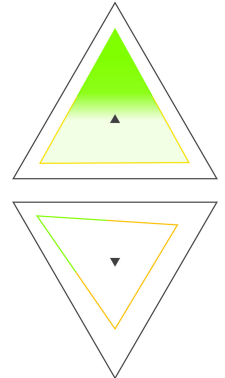
Welke van de Essentiële Condities— Echt Team, Juiste Mensen, Leidend Teamdoel—heeft de meeste aandacht nodig? Op de volgende pagina's worden deze condities verder uitgewerkt.

Opmerking: de lengte van de balken geeft de spreiding van de antwoorden aan. Hoe hoger de spreiding hoe groter de verschillen zijn binnen het team met betrekking tot dit aspect.

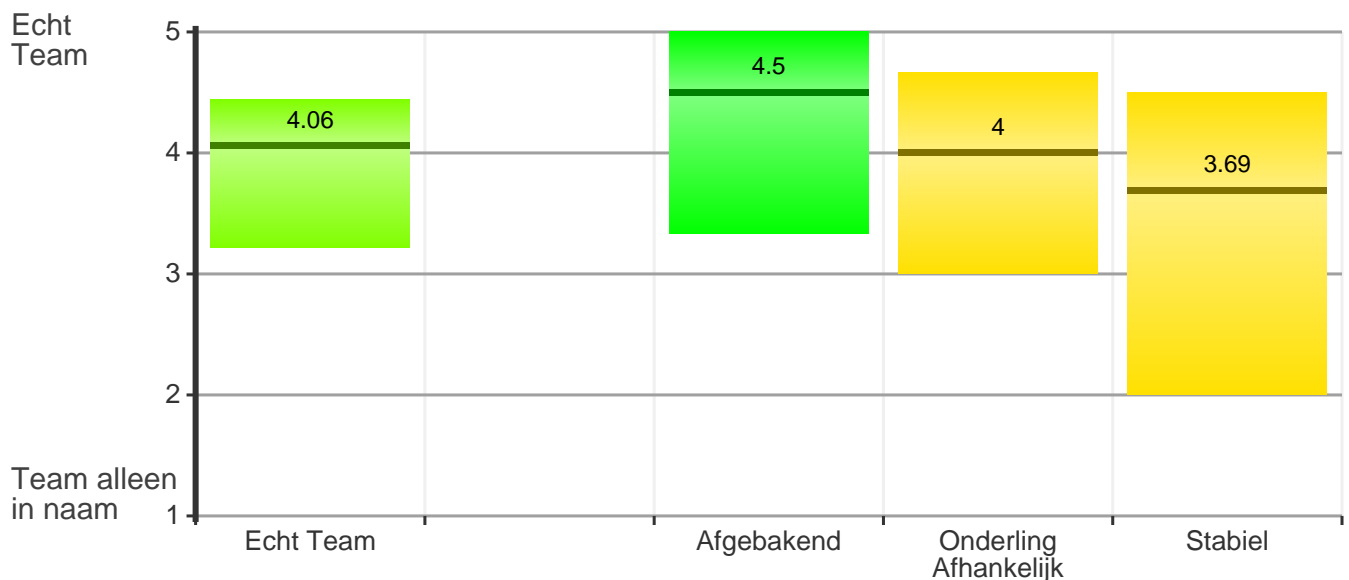
Is dit een Echt Team?

Is dit een Echt Team?

Een Echt Team betekent dat het team duidelijk **Afgebakend** is; de leden weten wie er wel en niet in het team zit. **Stabiel** houdt in dat de leden gedurende een langere periode bij elkaar blijven zodat het team leert steeds beter samen te werken. Tenslotte is er sprake van **Onderlinge Afhankelijkheid** om het gemeenschappelijke doel te realiseren. Concreet houdt dit in dat er tussen de teamleden interactie nodig is en dat zij informatie en expertise zullen moeten delen om hun gemeenschappelijke doelen te bereiken.



Is dit een Echt Team?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIES

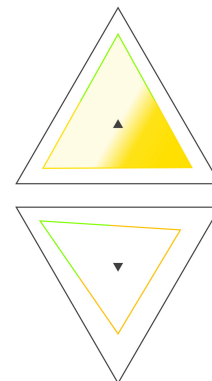
De volgende redenen zijn gangbaar voor teams die laag scoren op 'Echt Team':

- Het werk is voornamelijk uitgesplitst in individuele taken die onafhankelijk van elkaar worden uitgevoerd.
- Het team wordt team genoemd maar is dat niet.
- Als het team samenkomt ligt de nadruk op het geven van updates over individuele kwesties en prestaties.
- De samenstelling verandert vaak of het team is slechts voor te korte tijd intact.
- Tijdens bijeenkomsten en vergaderingen varieert de aanwezigheid van deelnemers.

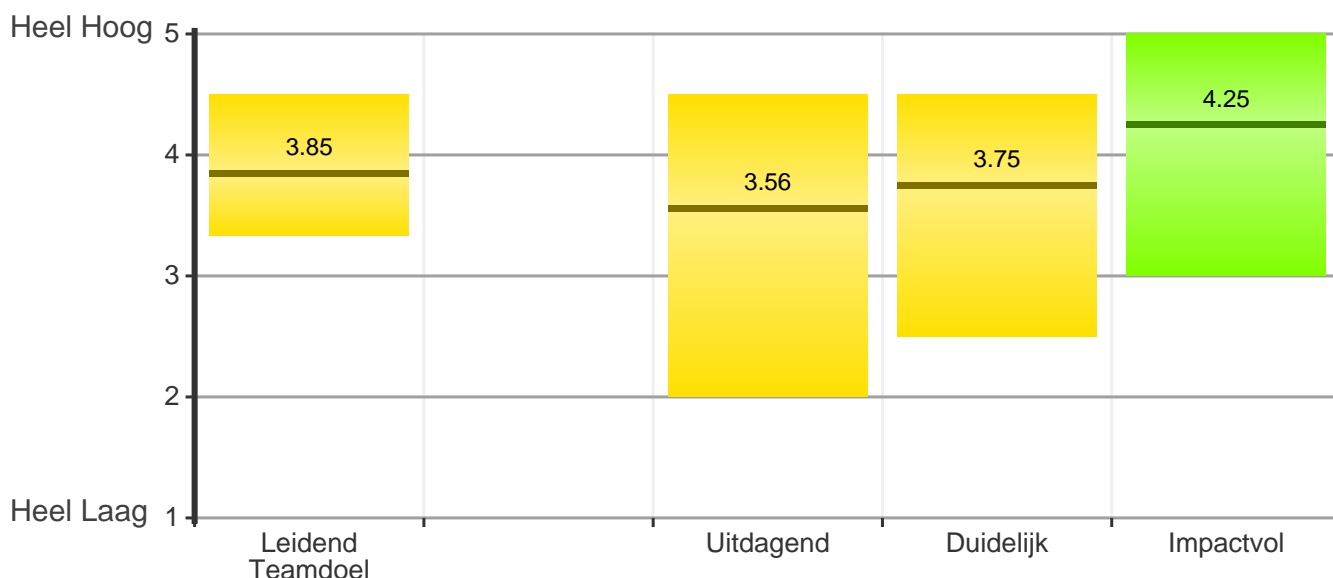
Heeft het team een Leidend Teamdoel?

Heeft het team een Leidend Teamdoel?

Een **Leidend Teamdoel** laat geen misverstand bestaan waar het team om draait. Het dient in het bijzonder 3 elementen te bevatten: het moet op de eerste plaats **uitdagend** zijn: moeilijk, maar niet onmogelijk. Op de tweede plaats dient het doel voor iedereen **duidelijk** te zijn. Betrokkenen hebben een helder beeld van het resultaat en tenslotte dient een teamdoel **impactvol** te zijn; de samenwerking heeft positieve gevolgen voor het leven en het werk van anderen buiten het team. Het Teamdoel is leidend en helpt daarmee een ieder om dezelfde focus te hebben—zelfs als teamleden niet op dezelfde plek en op dezelfde tijd werken— met energie en overtuiging.



Heeft het team een Leidend Teamdoel?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

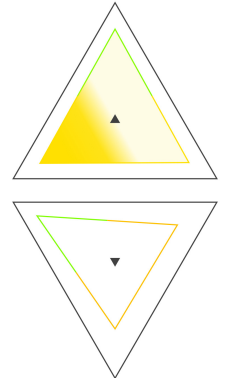
Onderstaande redenen kunnen mogelijk een lagere score op Leidend Teamdoel verklaren:

- Het doel van het team is onvoldoende belangrijk in relatie tot de algehele hoeveelheid van werkzaamheden en verwachtingen, resoneert niet goed met de waarden van de leden, of ligt niet goed op één lijn met de strategische doelen van de grotere organisatie.
- Het doel spreekt onvoldoende aan of stelt het potentieel van teamleden niet op de proef.
- De impact van het werk (hoe succes er uit ziet) is te vaag.

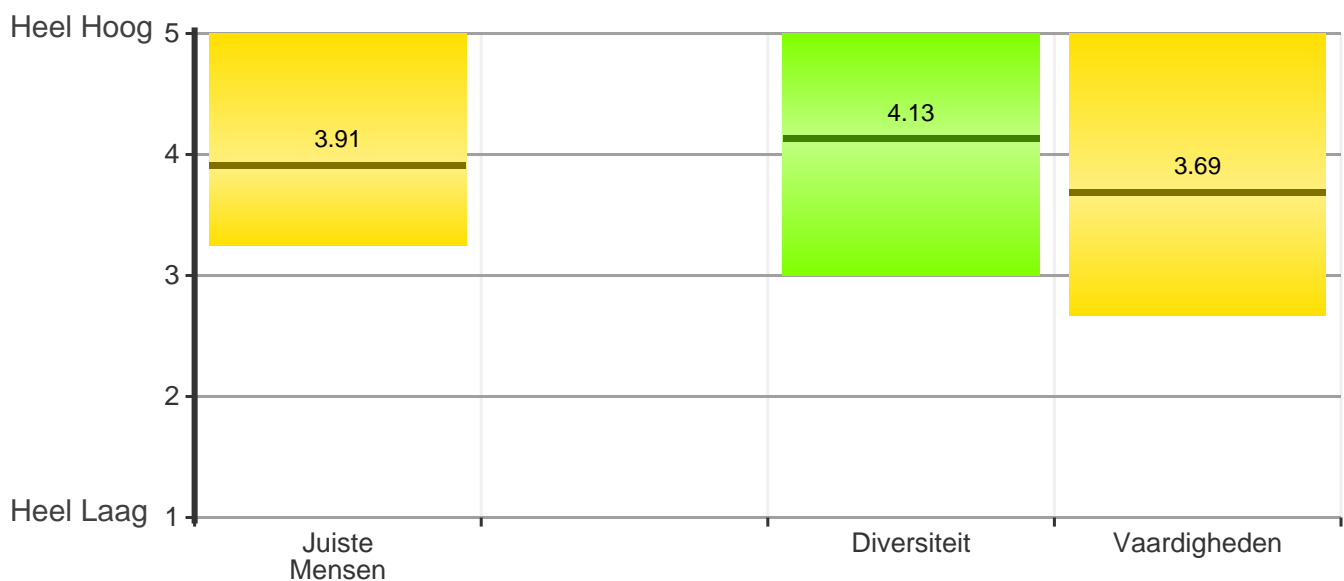
Heeft het team de Juiste Mensen?

Heeft het team de Juiste Mensen?

De Juiste Mensen houdt in dat het team zowel de juiste **Vaardigheden** (en expertise) heeft om het werk effectief te doen—inclusief het vermogen om samen te werken; en er sprake is van voldoende **Diversiteit** waardoor er genoeg perspectieven aanwezig zijn om creatief en goed te presteren.



Heeft het team de Juiste Mensen?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Onderstaande redenen kunnen een lagere score op de conditie **Juiste Mensen** verklaren.

- De teamleden zijn in het team geplaatst zonder dat er nagedacht is over wat zij kunnen bijdragen aan het doel. Het is mogelijk dat zij deelnemen om andere redenen (b.v. het representeren van elk onderdeel van de organisatie).
- Vooraf heeft men onvoldoende ingeschat of teamleden de vaardigheden hebben om samen te werken.
- Leden zijn te verschillend zodat zij moeite hebben met het begrijpen van elkaars perspectieven.
- De vetgedrukte tekst hieronder (een goede mix of te homogeen) is een interpretatie van de Diversiteit-balk boven. Leden kunnen te veel hetzelfde zijn; te homogeen (achtergrond en ervaring) waardoor het scala aan perspectieven te klein is.

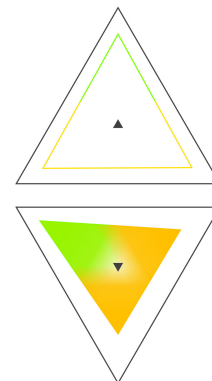
Of er kan “een goede Mix,” zijn, wat betekent dat er een voldoende aantal perspectieven is.

Diversiteit: (een goede Mix)

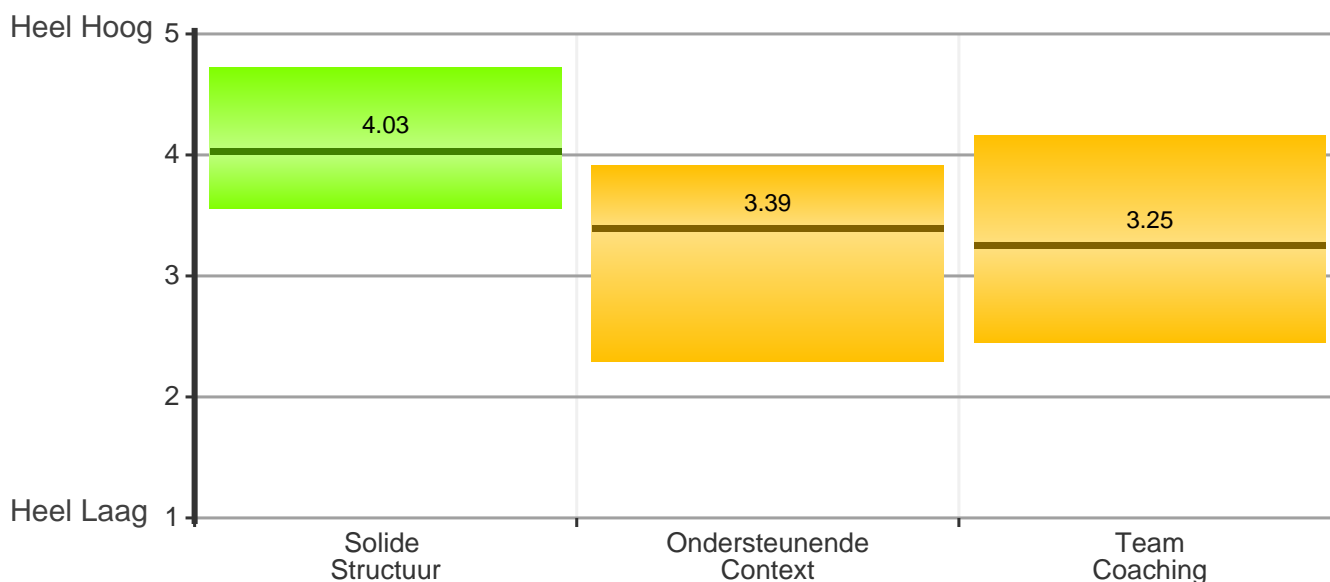
De Versterkende Conditie

De Versterkende Conditie

Deze grafiek geeft een overzicht van de scores op de **Versterkende Conditie**. De balken zijn een weergave van de scores op **Solide Structuur**. Deze conditie richt zich op de grootte van het team, de taakstructuur en de kernwaarden van gedrag. Het laat tevens zien of het team werkt in een **Ondersteunende Organisatorische Context**, waarmee bedoeld wordt dat de structuren en systemen van de organisatie effectief teamwerk mogelijk maken in plaats van het te ondermijnen. De derde Versterkende Conditie is **Teamcoaching**; de beschikbaarheid van iemand om het team te helpen effectieve samenwerking te helpen ontwikkelen.



De Versterkende Conditie



Deze drie condities hebben een versterkend effect om teams te ontwikkelen naar high performance. Op de volgende pagina's gaan we uitgebreider in op de onderliggende elementen van de Versterkende Conditie.

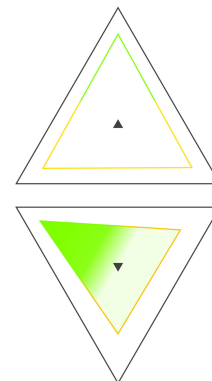
Heeft het team een Solide Structuur?

Heeft het team een Solide Structuur?

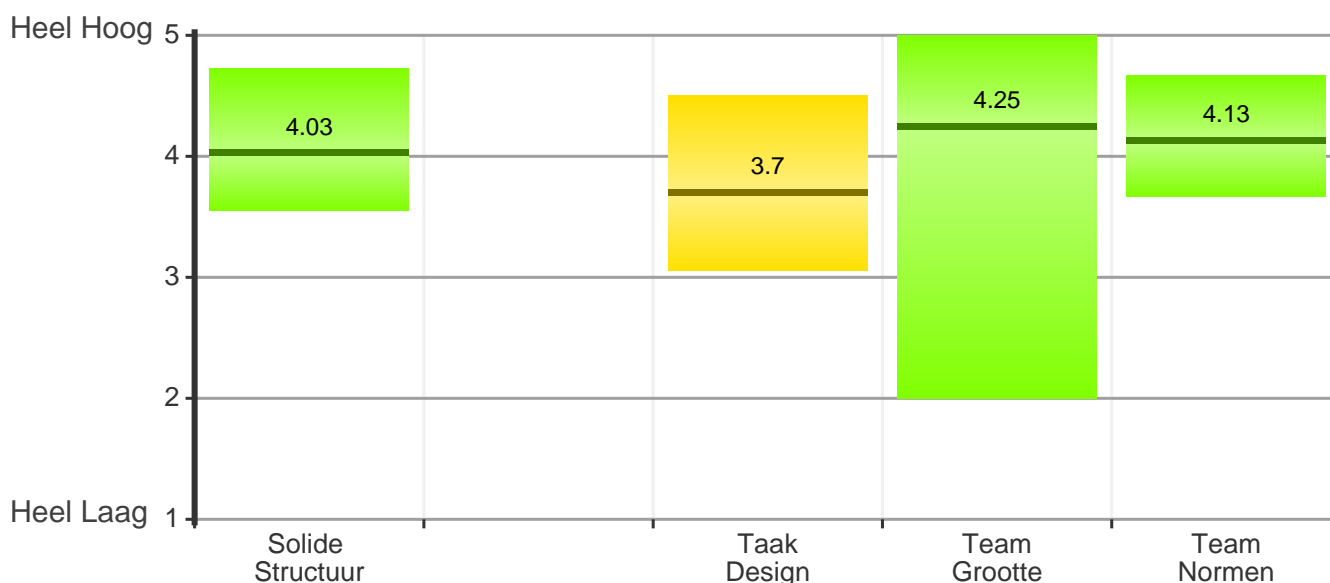
Solide Structuur kent drie elementen. **Taak Design** houdt in dat het team werk uitvoert dat ook alleen gedaan kan worden door een team waarbij betrokkenen hun denkvermogen en ervaring moeten gebruiken en combineren om het werk gedaan te krijgen;

Teamgrootte houdt in dat het team niet te groot is vanwege problemen op het gebied van coördinatie. Maar ook niet te klein in verband met de capaciteiten die nodig zijn om het werk te doen.

Teamnormen zijn richtlijnen die alle betrokkenen helpen constructief samen te werken.



Heeft het team een Solide Structuur?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Teams met een lage score op Solide Structuur hebben vaak te lijden onder:

- Dat teveel mensen onderdeel uit maken van het team, soms ook om politieke redenen in plaats van taakgerelateerde.
- Verwachtingen blijven impliciet of worden niet op scherp gesteld.
- Het is niet logisch dat het werk door een team gedaan wordt, betrokkenen hebben de taak opgesplitst in kleinere delen en er is niet echt gelegenheid voor teamwerk.

Hieronder worden kerngegevens op een rijtje gezet als gevolg van de gerapporteerde afmetingen (van het team) door de teamleden. Als er grote verschillen zijn in de gerapporteerde aantallen van de teamleden, dan heeft het team poreuze of onduidelijke begrenzing:

Minst gerapporteerd: 7

Gemiddeld: 7.8

Meest gerapporteerd: 8

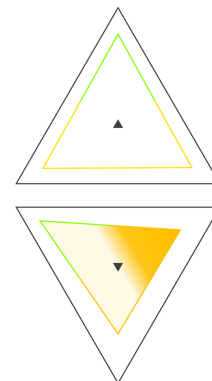
Grootte: (juiste afmeting)

Werkt het team in een Ondersteunende Context?

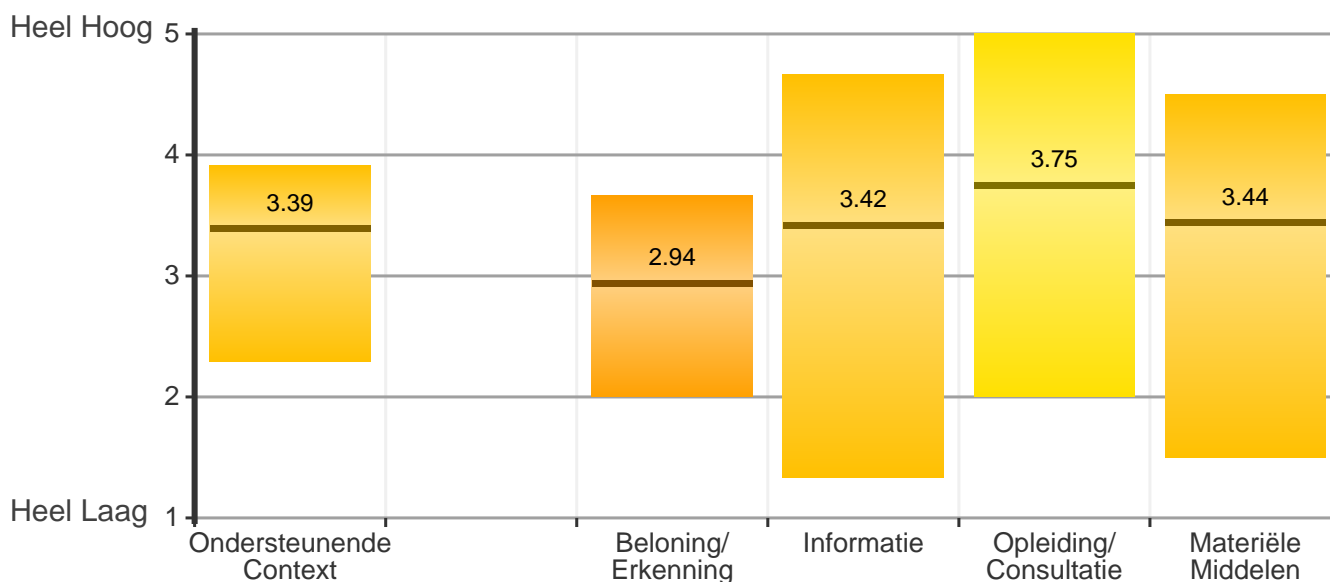
Werkt het team in een Ondersteunende Context?

Een Ondersteunende Context betekent dat de structuren en systemen van de organisatie het samenwerken als team bevorderen in plaats van belemmeren. **Beloningen en Erkenning** houdt in dat de organisatie goed teamwerk (en dus niet alleen individuele prestaties) belooft en viert. **Informatie** betekent dat teams de data die ze nodig hebben in een bruikbare vorm krijgen. **Opleiding/Consultatie** betekent dat als het team nieuwe problemen ervaart of hun teamwerk wil verbeteren, dat ze de juiste training en technisch consult kunnen krijgen.

Materiële middelen betekent dat locaties, digitale hulpmiddelen, tijd—wat het team verder ook maar nodig mag hebben—beschikbaar wordt gesteld.



Werkt het team in een Ondersteunende Context?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

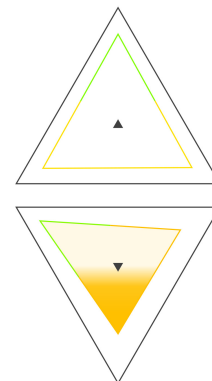
Teams met een lage score op de Conditie 'Ondersteunende Context' hebben vaak te maken met:

- Een beloningssysteem dat is ontworpen om individuele prestaties te belonen.
- De organisatie is te karig met de inzet van training of stelt slechts beperkte middelen beschikbaar.
- Het informatiesysteem levert gegevens en informatie die niet goed op de specifieke behoeften van het team aansluiten.

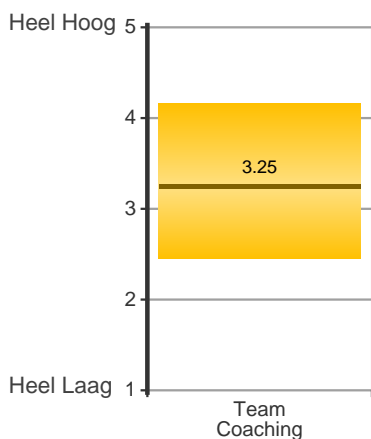
Is Team Coaching beschikbaar?

Is Team Coaching beschikbaar?

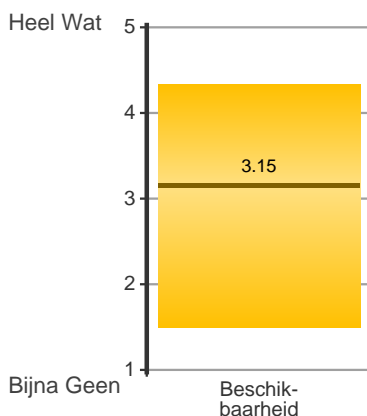
Teamcoaching betekent dat er iemand beschikbaar is voor het team—de leidinggevende, een teamlid, een externe coach of consultant—die de progressie van het team monitort en ingrijpt op de juiste momenten. Er worden twee aspecten gemeten. **Beschikbaarheid** houdt dat Teamcoaching vaak of direct beschikbaar is voor het team. **Nut van Coaching** betekent dat de coaching een positief effect heeft.



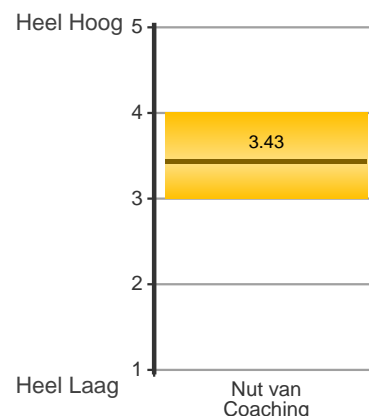
Team Coaching



Beschikbaarheid



Nut van coaching



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

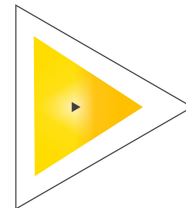
Teams hebben lage **Team Coaching scores** als:

- Er niemand is die verantwoordelijk is gesteld voor het leveren van dagelijkse coaching.
- Niemand in (of buiten) het team zich in staat, aangewezen of gemandateerd voelt om in te grijpen in het proces van het team.
- Teamcoaches zijn moeilijk bereikbaar (veelgevraagd, te duur voor het team).
- Het coachen is gericht op individuele prestatie en niet op het hele team.
- Het coachen wordt beschouwd als een interventie voorbestemd voor slecht functionerende teams, in plaats van een voortdurend proces (en dus als versterkende conditie voor elk team).

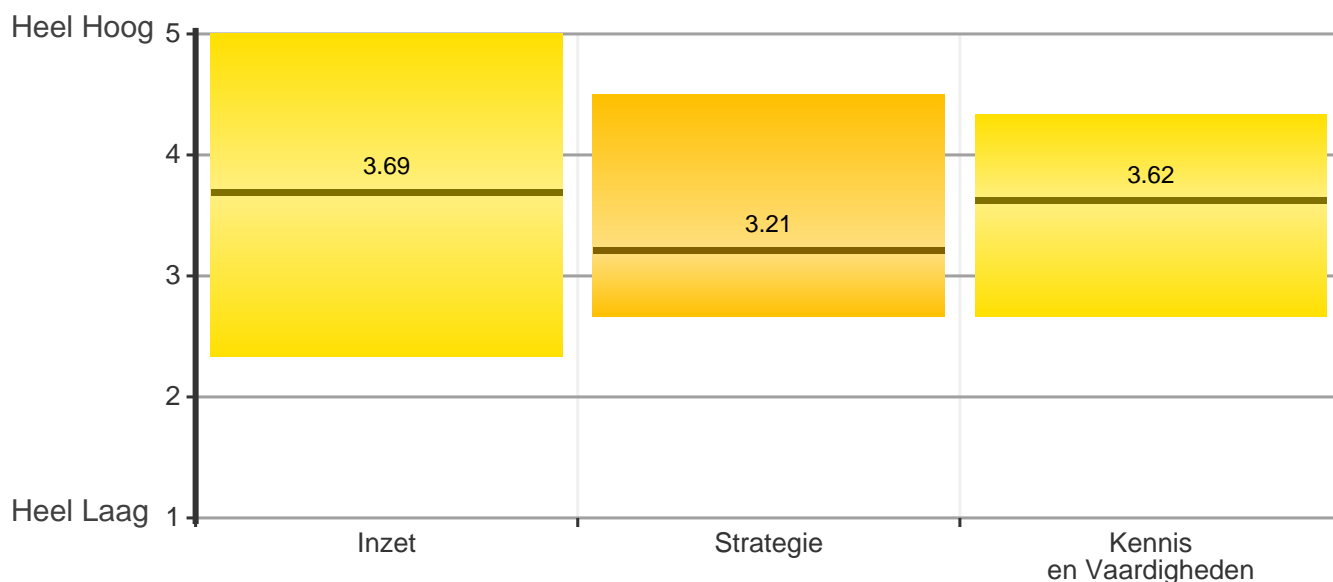
Cruciale Taakprocessen

Cruciale Taakprocessen

De 3 Cruciale Taak Processen zorgen ervoor dat de manier waarop teamleden samenwerken ertoe leidt dat het team in staat is om capaciteit optimaal in te zetten en het werk goed uit te voeren. De **Inzet** die geleverd wordt, zorgt voor gezamenlijk commitment richting het werk dat gedaan moet worden en naar het team. **Strategie** is het bedenken van (een) unieke gepaste benadering(en) om het werk uit te voeren. Het benutten van **Kennis en vaardigheden** is het goed gebruik maken van de bekwaamheden van alle teamleden.



Cruciale Taakprocessen



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Enkele oorzaken voor lage scores op de 3 Cruciale Taak Processen:

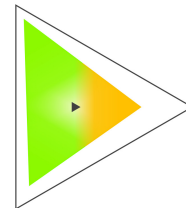
- Sommige teamleden zijn mogelijk minder gemotiveerd of afgehaakt en leverden de afgelopen periode minder inzet.
- Betrokkenen hebben moeite met het uitvoeren en coördineren van hun plannen.
- Sommige teamleden zijn niet in staat om aan het taakproces bij te dragen omdat er geen rekening wordt gehouden met hun visies op het werk.

Matig tot slechte scores op de Cruciale Taakprocessen zijn signalen dat de 6 Conditie niet op orde zijn: **de inrichting van het team**. Ga nog eens na: is het teamdoel duidelijk, uitdagend en impactvol? Is dit een Echt Team met de Juiste Mensen? Kijk nog eens goed naar de scores van het team op de Essentiële en de Versterkende Conditie want dit zijn de voornaamste drivers voor de scores op het Taak Proces.

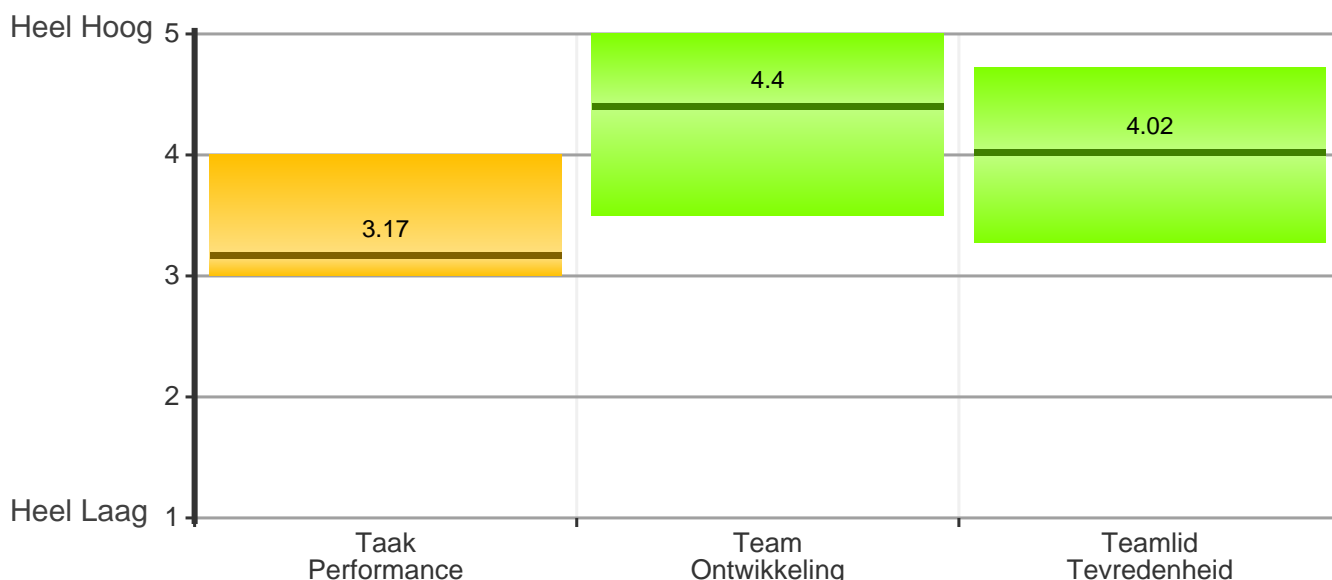
De 3 Criteria van Team Effectiviteit

De 3 Criteria van Team Effectiviteit

De **Criteria van Team Effectiviteit** schetsen de mate van succes dat het team heeft. **Taak Performance** betekent dat de belangrijkste klanten of gebruikers tevreden zijn over de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het werk van het team. **Teamontwikkeling** houdt in dat de groep steeds effectiever wordt, niet alleen gericht is op het leveren van een eenmalige goede prestatie. **Teamlid tevredenheid** betekent dat het team bijdraagt aan de ontwikkeling, de groei en de tevredenheid van zijn leden. Op korte termijn is het soms nodig om het accent op één of twee van de Criteria te leggen (b.v. soms moet een team prioriteit geven aan het korte termijn resultaat), maar goed presterende teams beseffen dat het nodig is om aan alle drie de criteria aandacht te schenken en bereiken op den duur positieve uitkomsten op alle drie de effectiviteitscriteria.



Teameffectiviteit



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Teams met een lage score op het criterium Teameffectiviteit:

- Hebben enkele klanten of stakeholders die ontevreden zijn over wat het team levert.
- Zijn mogelijk goed in staat om goed te presteren maar dit leidt ook tot de ondermijning van samenwerkingsrelaties en persoonlijke frustraties.
- Leggen de nadruk te veel op één uitkomst—zoals ervoor zorgen dat teamleden zich prettig voelen—ten koste van andere criteria (zoals aandacht schenken aan wat klanten nodig hebben).

Matig tot slechte scores op Teameffectiviteit zijn signalen dat de 6 Conditie niet op orde zijn (het teamontwerp). Ga nog eens na: is er sprake van een krachtig geformuleerd Teamdoel (duidelijk, uitdagend en impactvol)? Is dit een Echt Team met de Juiste Mensen? Kijk nog eens goed naar de scores van het team op de Essentiële en de Versterkende Conditie want dit zijn de voornaamste drivers en daarmee aangrijpingspunten voor interventies om op termijn de uitkomsten van samenwerking te verbeteren.

Zelfrapportage Team Performance

Zelfrapportage Team Performance

Hieronder worden performance-indicaties beschreven waarvan de teamleden zelf aangeven dat ze van belang zijn voor hun klanten. Dit kan het team helpen om de juiste uitdaging vast te stellen en af te wegen welke verantwoordelijkheden er zijn en te bepalen welke de hoogste prioriteit hebben. Daarnaast geeft het op detailniveau inzicht hoe de Teamperformance, het 1st Criterium van Teameffectiviteit, wordt ervaren. Onderstaand overzicht is ingedeeld in vijf niveaus: Uitstekend, Goed, Redelijk, Matig en Slecht.

Geweldig:

het aantal studenten dat we binnenkrijgen

Goed:

Aantal studenten

studenten enquete

.....

tevredenheid studenten

het aantal studenten dat een betaalde baan krijgt

Gemiddeld:

In / uitstroom docenten

Beleid en organisatie

Beleid en organisatie

beschikbare tijd

beschikbare tijd

daadkracht

daadkracht

Tamelijk slecht:

Binnenhalen predicaat opleidingsschool

Slecht:

Wat is het belangrijkste doel van het team?

Wat is het belangrijkste doel van het team?

Op deze pagina volgt een overzicht waarin de teamleden zelf verwoorden hoe zij de kern van het teamdoel zien.

In welke mate zitten zij op één lijn?

Waar zijn hun visies verschillend en waar is duidelijk overlap?

In welke mate lijkt het er op dat het teamdoel voor een ieder voldoende aansprekend is en energie geeft?

Hoe zou het teamdoel mogelijk nog scherper geformuleerd kunnen worden?

Coördineren stages, opzetten opleidingsschool

opleiden in de school & een leven lang leren

Door het begeleiden van studenten / nwe docenten ervoor zorg te dragen dat er voldoende kwalitatief goed opgeleide docenten zijn binnen het onderwijs

Schoolopleiders van de PSG

Studenten en nieuwe docenten begeleiden, opleiden en coachen

Het hoplis team is een samenwerkingsverband team van schoolopleiders van de PSG

opleiden in de school

Begeleiding van stagiaires en/of nieuwe docenten

Hoe goed is het belangrijkste doel van het team gespecificeerd?

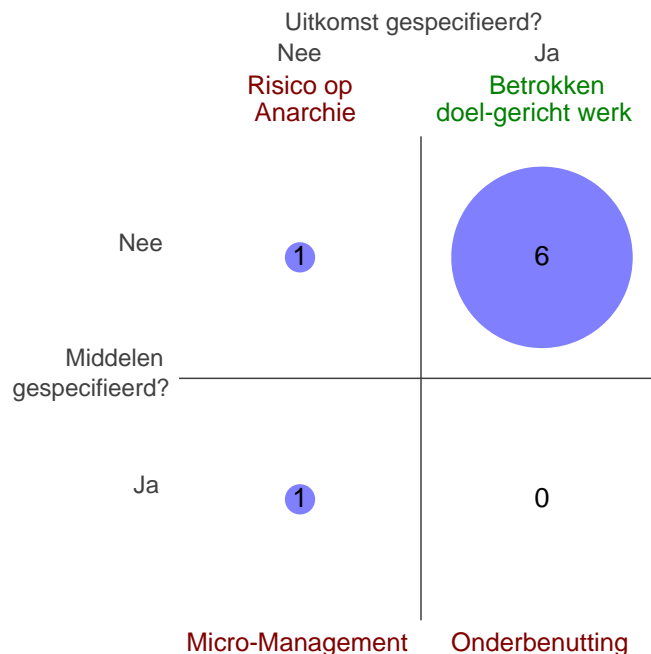
Hoe goed is het belangrijkste doel van het team gespecificeerd?

Teams hebben baat bij een gezamenlijk doel dat de leden echt verbindt, een hoger doel dat geen misverstand laat bestaan over het *einddoel*, wat het team verwacht te bereiken.

In het onderstaande diagram wordt inzichtelijk gemaakt of het doel van het team duidelijk is (*Uitkomst* Ja vs Nee) en of er iemand is die de werkwijze en middelen van buitenaf bepaalt (*Middelen* Ja vs Nee).

De beste uitkomst is als het eindresultaat door iemand is bepaald, maar niet de weg er naar toe (de middelen).

Hoe goed is het belangrijkste doel van het team gespecificeerd?



Betrokken, doelgericht werk - Het kwadrant rechtsboven levert de beste omstandigheden.

Risico op Anarchie – als noch de werkwijze noch het eindresultaat is gespecificeerd. Teamleden nemen eigen beslissingen over wat te doen en hoe, waardoor verbodskeling ontstaat in de samenwerking.

Onderbenutting – Als zowel de middelen (manier) als het eindresultaat door anderen zijn bepaald, dan wordt het potentieel in het team zelf niet gebruikt.

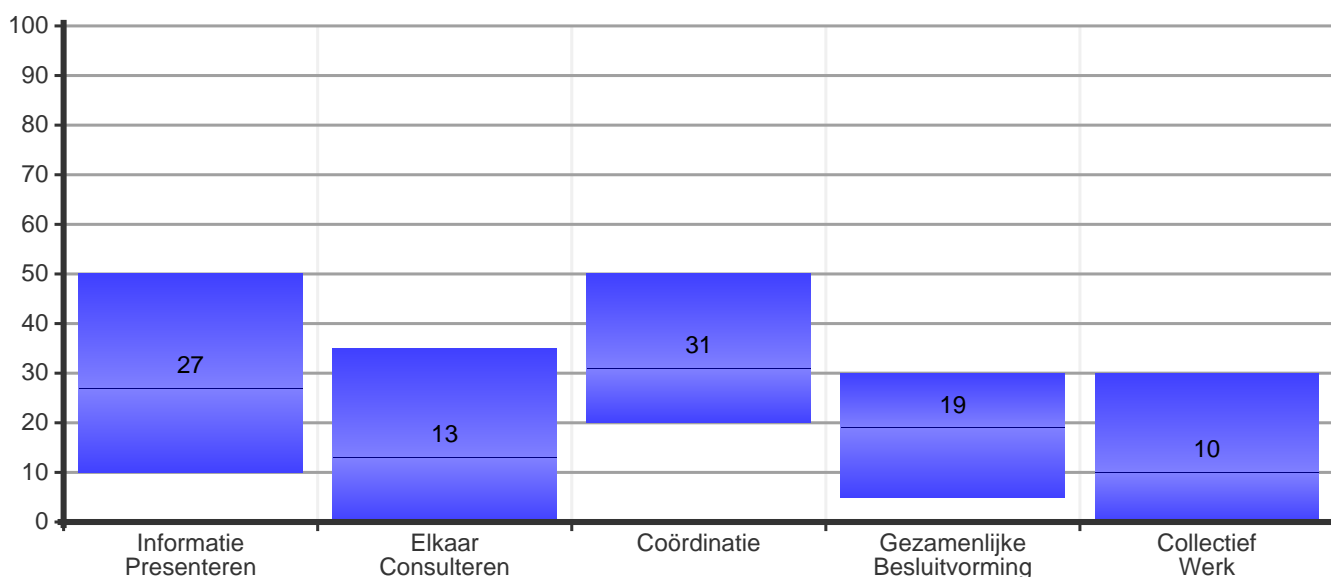
Micro-Management – Dit is aan de orde als als het doel van het werk (de uitkomsten) vaag of onduidelijk zijn maar taken (te veel) wel zijn gespecificeerd. Micro-Management, waarbij de focus ligt op details *de manier waarop* het team functioneert en niet *het waarom*, is een serieus probleem voor de motivatie.

Soorten Teams

Soorten Teams

Teams kunnen verschillen in de hoofdtaken waar ze zich mee bezig houden. In onderstaande grafiek wordt een overzicht gegeven van de manier waarop het team de tijd gebruikt tijdens bijeenkomsten. Activiteiten verschillen in de mate waarin het een beroep doet op de onderlinge afhankelijkheid van teamleden. **Presentatie van informatie** betekent dat leden elkaar op de hoogte brengen van individueel werk. **Consulteren** betekent dat betrokkenen elkaar advies geven zodat zij hun eigen werk effectiever kunnen uitvoeren. **Coördinatie** betekent dat het team individuele taken afstemt en integreert. **Gezamenlijke Besluitvorming** betekent dat het team gezamenlijk beslissingen neemt. **Collectief Werk** betekent dat het team werkzaamheden oppakt waarbij de teamleden elkaar nodig hebben. De onderstaande grafiek geeft een samenvatting van de gerapporteerde gemiddelde tijd per activiteit waar het team zich mee bezighoudt tijdens bijeenkomsten.

Teamwerk tijdens Vergaderingen



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Kanttekening: informatie over de soorten van activiteiten waar teams zich mee bezig kunnen houden, is vooral nuttig voor management teams. De vraag is of dit echte teams zijn daar zij het grootste gedeelte van hun tijd gebruiken om informatie uit te wisselen die vaak slechts relevant is voor een paar betrokkenen. Er wordt weinig tijd gemaakt voor de meer cruciale beslissingen die zich op het niveau van de samenhang bevinden en die nodig zijn voor degenen waar ze leiding aan geven.

Voor reflectie

Wat voor soort team is dit meestal?

Wat voor soort team *zou het kunnen* zijn?

Hoeveel bevoegdheid heeft het team?

Hoeveel bevoegdheid heeft het team?

Teams hebben verschillende niveaus van bevoegdheid waarmee zij hun performance en dus prestatie kunnen beïnvloeden. **Door Managers-geleide** teams zijn alleen bevoegd om het werk uit te voeren; alle andere belangrijke besluiten worden genomen door de manager.

Zelf-managing teams hebben de mogelijkheid om zelf de aanpak van het werk te bepalen, inclusief de timing, het aangeven van de volgorde en het verdelen van taken.

Zelf-ontwerpende teams hebben de autoriteit om de kenmerken van hun eigen team te veranderen. Specifiek kunnen **Zelf-ontwerpende Type 1** teams nieuwe leden uitnodigen of hun samenstelling veranderen. **Zelf-ontwerpende Type 2** teams kunnen beloningen toekennen **Zelf-ontwerpende Type 3** teams kunnen zowel de samenstelling veranderen als beloningen toekennen.

Professionele teams kunnen hun doelen bepalen en hun eigen werk managen maar hebben weinig controle over wie er onderdeel uitmaakt van het team.

Zelfsturende teams vormen hun eigen doelen. Zij bepalen waarom ze bestaan als team en wie er deelneemt aan het werk.

Overige teams passen niet binnen de bovenstaande typische vormen.

Niveau van Teambevoegdheid (Zelfsturing)



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Zijn teamleden het er over het algemeen over eens waar zij bevoegd zijn beslissingen te nemen?
Ten aanzien van welke bevoegdheden zit de meeste overeenstemming?

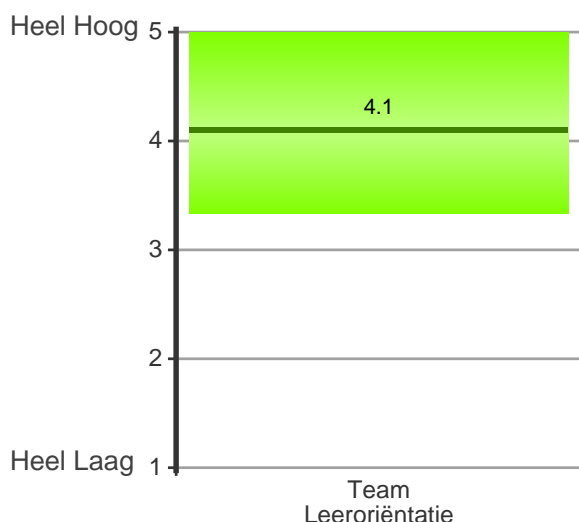
Welke bevoegdheden zou het team moeten hebben? Wie heeft (binnen of buiten het team) de meeste kennis en expertise om beslissingen te nemen over de diverse randvoorwaarden met betrekking tot de inrichting en het functioneren van het team?

Teamleren en Psychologische Veiligheid

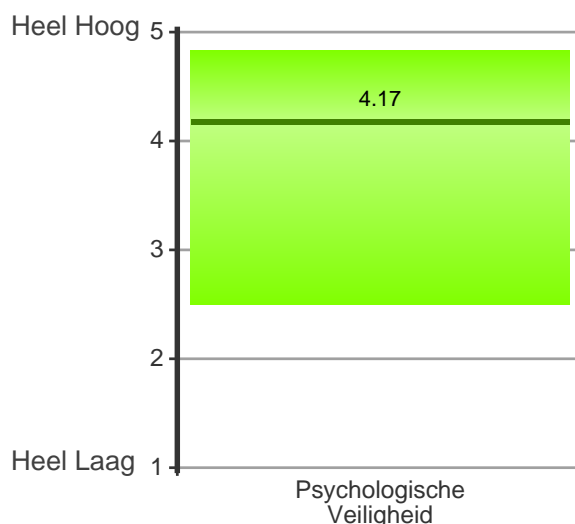
Teamleren en Psychologische Veiligheid

Teams waar innovatie, het oplossen van complexe problemen en kenniswerk centraal staat, hebben er baat bij als er binnen het team ruimte is om risico's te nemen en leren en experimenteren gepromoot wordt. Een **Leeroriëntatie** betekent dat betrokkenen elkaar aanmoedigen om proactief te leren en competenties te ontwikkelen waardoor de capaciteit van het team groter wordt. **Psychologische Veiligheid** betekent dat er binnen het team een sfeer is waarin het durven nemen van risico op interpersoonlijk en professioneel niveau welkom is en er verwacht mag worden dat daar constructief op gereageerd wordt.

Team Leeroriëntatie



Psychologische Veiligheid



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

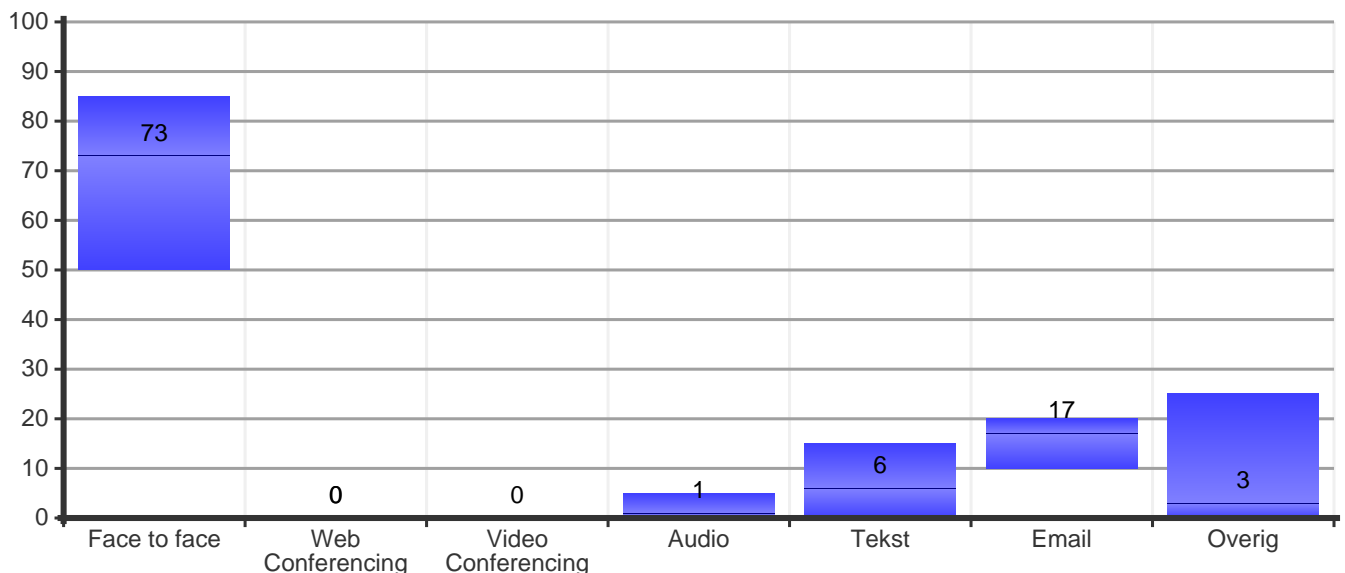
Teams die laag scoren op Leeroriëntatie of op Psychologische Veiligheid, hebben de neiging de nadruk te leggen op het leveren van prestaties boven leren, fouten af te straffen en nieuwe visies te ontmoedigen. Dit kan het gevolg zijn van prestatiegerichte collega-teamleden of door normen die binnen de organisatie gelden.

Communicatie met andere teamleden

Communicatie met andere teamleden

Teams gebruiken verschillende media om het werk te coördineren en uit te voeren. De onderstaande grafiek geeft in een overzicht weer welke middelen teamleden het meeste en minste gebruiken om samen te werken.

Communicatie met andere teamleden



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Ieder team is anders. Er is geen ideale mix van communicatiemedia voor alle teams; veel teams hebben er baat bij om gebruik te maken van meerdere communicatiemiddelen om hun werk te managen. Daar waar het gaat om complexe probleemoplossing en conceptueel werk is face-to-face interactie verstandig, vooral in de eerste periode van de samenwerking als team. Gezien de doelen en taken van dit team: welke vormen van communicatie zijn het meest nuttig? Welke communicatiemiddelen worden te weinig gebruikt?

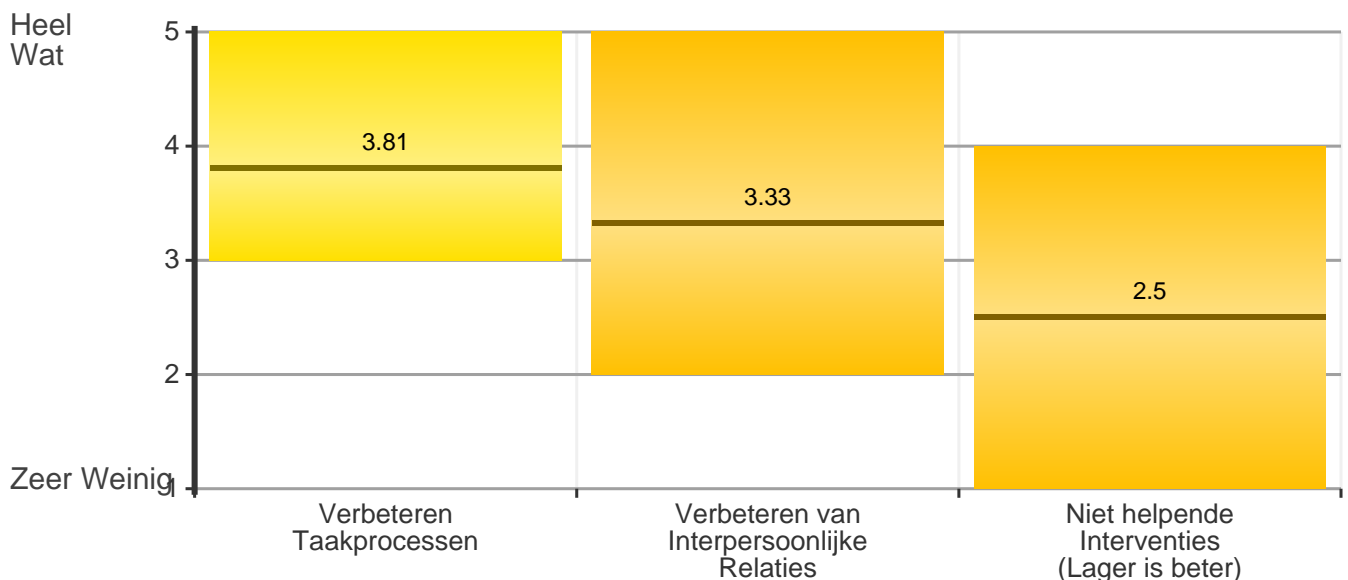
De Zelfcoaching van het Team

Met wat voor coaching houden teamleden zich bezig?

Teamleden kunnen zelf een rol spelen in de coaching van het team. Onderstaande grafiek geeft aan hoeveel tijd teamleden besteden aan pogingen om op het niveau van taak en relaties te interveniëren (en het nut daarvan).

Verbetering Taak Processen is coaching gericht op het helpen van teamleden om beter gebruik te maken van hun kennis, vaardigheden en ervaring in het uitvoeren van hun werk. **Verbetering Interpersoonlijke Relaties** is het omgaan met conflicten en het opbouwen van positieve gevoelens tussen teamleden. **Niet Helpende Interventies** zijn pogingen het team te vertellen welke problemen er zijn en hoe ze opgelost moeten worden.

Wat voor coaching doen de teamleden zelf?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

- Het coachen op het niveau van de (Cruciale) Taak Processen zou hoog moeten zijn. Dat is goed voor de effectiviteit van het team.
- De hoeveelheid interpersoonlijke coaching zou gemiddeld tot laag moeten zijn. Dit soort coaching werkt vaak eerder afleidend dan behulpzaam.
- De score op Niet helpende Interventies zouden erg laag moeten zijn. Dit soort coaching ondermijnt het zelfoplossend vermogen van een team.

Aangewezen Teamleider

Heeft het team een aangewezen teamleider?

Aantal teamleden met het antwoord Ja versus Nee

0 Nee, leiderschap wordt gedeeld door de teamleden.

0 Er is geen aangewezen teamleider, we hebben iemand die informeel als teamleider optreedt.

8 Ja, er is een aangewezen leider van het team.

Gerapporteerde leidinggevende

P.H.

Pim Harder

PH

Pim Harder

PH

PH

Bdb

P.H.

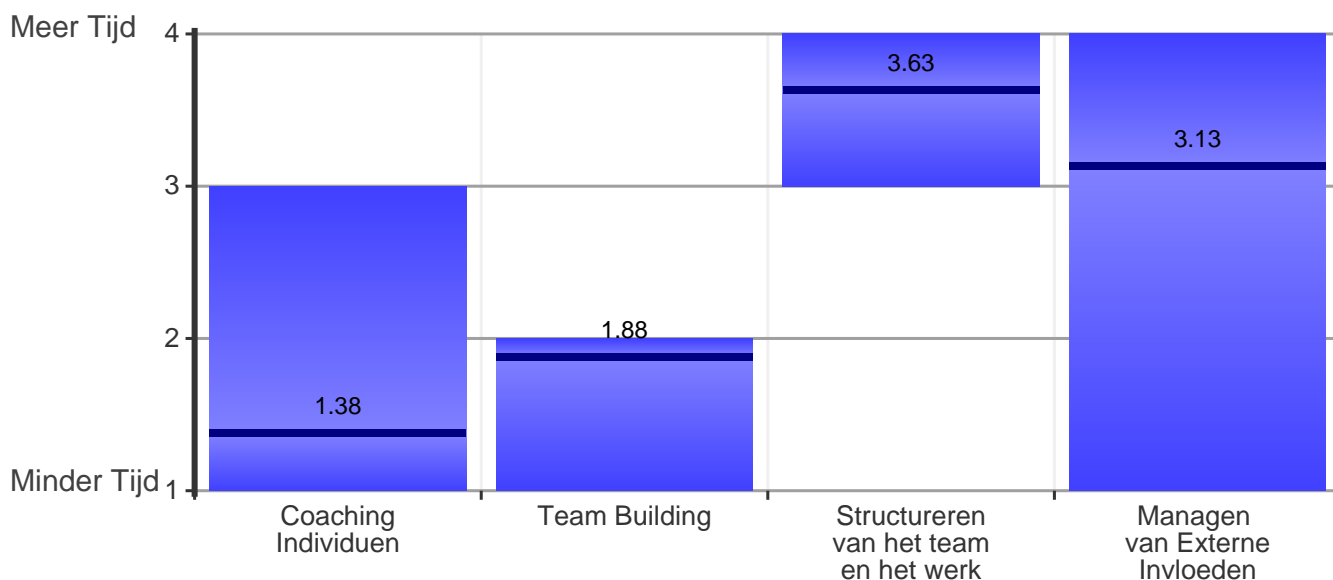
De focus van de activiteiten van de teamleider?

De focus van de activiteiten van de teamleider?

Teamleiders kunnen hun tijd besteden aan vier duidelijk te onderscheiden soorten van activiteiten (op het gebied van leiderschap), die een positief effect kunnen hebben op het team. Deze grafiek geeft een samenvatting van de relatieve hoeveelheid tijd die de leidinggevende besteedt aan deze activiteiten:

Individuele Coaching is het geven van feedback en het interveniëren op gedrag en de prestatie van individuele teamleden. **Teambuilding** is het coachen van het team als geheel om de teameffectiviteit verder te brengen. **Structureren van het team en het werk** is het team ontwerpen, teamleden selecteren en het verduidelijken van doelen. **Managen van Externe Invloeden** is gericht op het er voor zorgen dat het team de middelen, bevoegdheden en legitimiteit heeft om gestelde doelen te bereiken.

De focus van de activiteiten van de teamleider?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

Van deze vier activiteiten zouden 2, 3 en 4 relatief meer tijd van de teamleider moeten vragen. Individuele coaching zou op de laatste plaats moeten staan omdat die activiteit relatief gezien effectiever is als het team goed is ontworpen, goed is gestructureerd en goed wordt gecoacht.

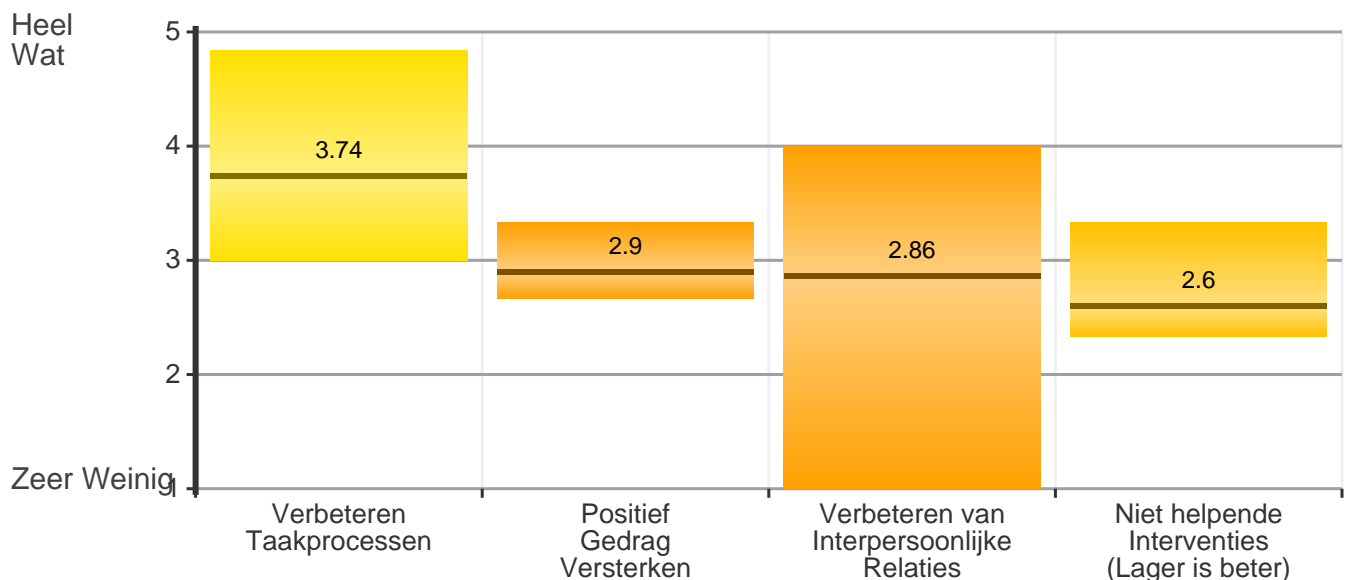
Welke leiderschapsactiviteiten krijgen relatief veel aandacht van de teamleider?
Welke leiderschapsactiviteiten hebben meer aandacht nodig?

Coaching aangeboden door de Teamleider

Wat voor soort coaching biedt de teamleider?

Deze grafiek richt zich op de coaching door de (aangewezen) teamleider. Coaching is het direct interveniëren in de processen van het team om het functioneren en de prestaties te verbeteren. Er zijn vier soorten coaching die het meeste voorkomen bij teamleiders. Ze zijn niet allemaal even nuttig. **Taak Processen verbeteren** is coaching gericht op het helpen van teamleden om beter gebruik te maken van hun kennis, vaardigheden en ervaring bij het uitvoeren van hun werk. **Positief gedrag versterken** is het geven van positieve feedback voor gewenst gedrag. **Verbeteren van interpersoonlijke relaties** is het ondersteunen bij conflicten en het bouwen aan positieve gevoelens tussen teamleden; en **Niet helpende Interventies** zijn pogingen het team te vertellen welke problemen er zijn en hoe ze opgelost moeten worden. De onderstaande grafiek geeft een samenvatting van hoeveel tijd de teamleider besteedt aan het geven van elk van deze vier soorten coaching.

Wat voor soort coaching biedt de teamleider?



DEZE SAMENVATTING GEBRUIKEN VOOR DIAGNOSE EN HET PLANNEN VAN ACTIE

'Taak Processen Verbeteren' en 'Positief Gedrag Versterken' zouden hoog moeten zijn. Beide vormen van coachen bevorderen de effectiviteit van het team.

De hoeveelheid Coaching gericht op het verbeteren van Interpersoonlijke Relaties zou gemiddeld tot laag moeten zijn. Dit soort coaching is eerder een afleiding dan een effectieve interventie.

De score op Niet helpende interventies zou erg laag moeten zijn. Dit soort coaching ondermijnt het zelfoplossend vermogen van het team.

Wat draagt op dit moment bij aan de Team Effectiviteit en moet behouden blijven?

Veiligheid om eigen mening en ideeën in te brengen

Diversiteit capaciteiten

Bereidheid tot samenwerken

kennis betreffende inhoud opleidingen en afnemen van assessments etc.

Organisatorisch vermogen & praktisch inzicht

initiatief nemen

De open sfeer en de prettige onderlinge relaties

De ervaringen en competenties die ieder teamlid mee neemt naar ons team.

De prima samenwerking en saamhorigheid. De bereidheid om elkaar te helpen en te ondersteunen

Onderlinge verhoudingen zijn goed. Als er samenwerking nodig is (of er een vraag gesteld wordt) is er altijd wel iemand die hulp wil bieden.

Initiatief tonen

Enthousiasme

Nog niet duidelijk. Ik heb pas twee bijeenkomsten bijgewoond.

Wat moet veranderen om de Team Effectiviteit te verbeteren?

Effectiviteit

Doelgerichtheid

Tijd

kennis niveau van alle leden verbeteren (scholing)

Soms is er een wat afwachtende houding, een nog pro actievere houding kan de effectiviteit verbeteren.

In onze vergaderingen dwalen we nog wel eens wat af, meer focus, meer effectiviteit.

Meer taaktijd voor de deelnemers. Dan kan ieder meer tijd besteden aan het team.

De vergaderingen kunnen efficiënter

Duidelijkere doelstellingen.

Draaiboek van uit te voeren taken

In een vroege fase een agenda opstellen en je daar aan houden

Meer openheid en minder een vooroordeel

Nog geen idee