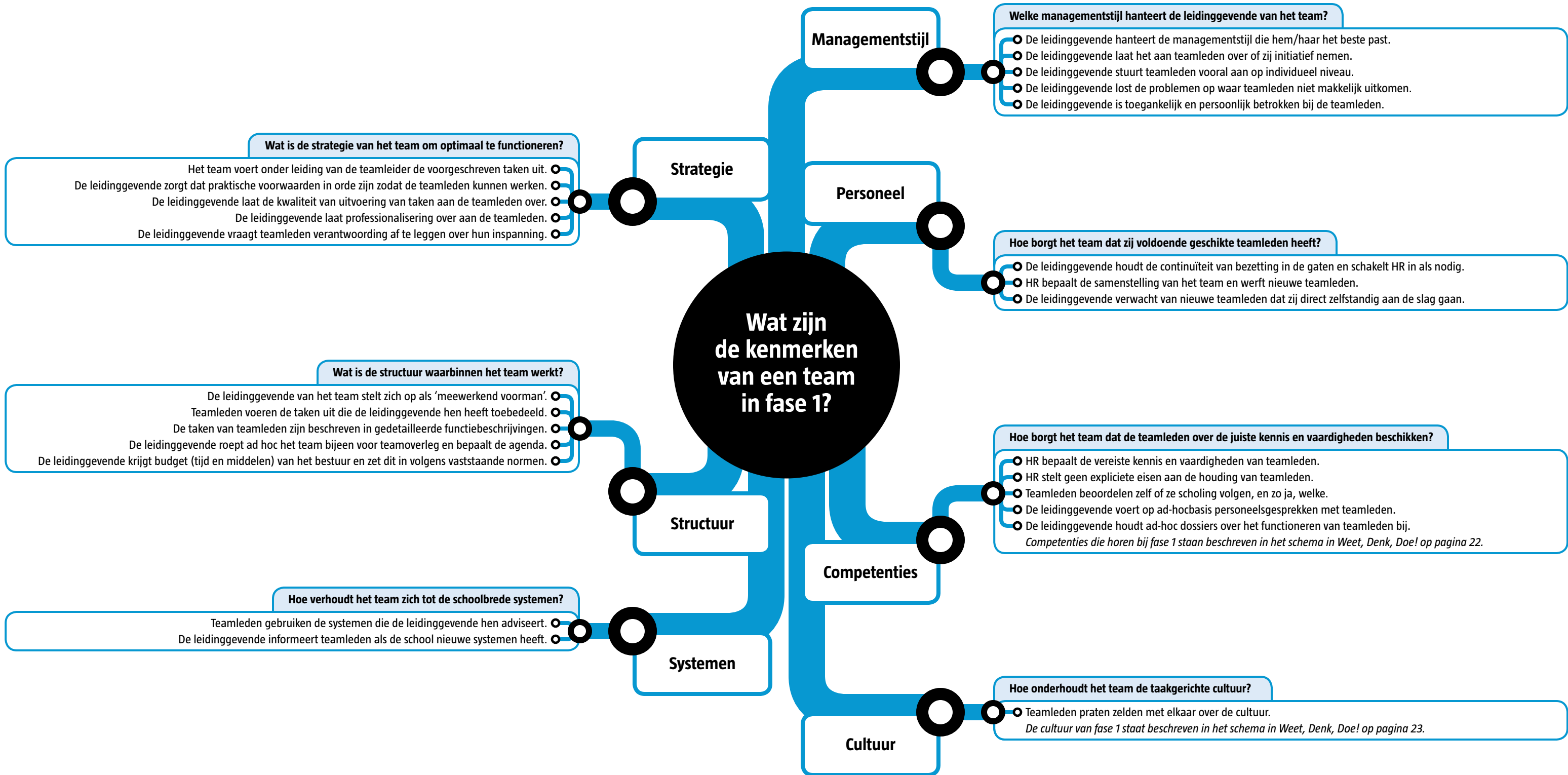


Een team in fase 1



Toelichting

Deze team-analysekaart is een aanvulling op het boek *Weet, denk, doe!* en helpt teams om te bepalen in welke fase zij zich bevinden. Op www.weetdenkdoe.nl zijn vergelijkbare kaarten over fase 2 en 3 te downloaden.

Een team in fase 2

Wat zijn de kenmerken van een team in fase 2?

Managementstijl

Welke managementstijl hanteert de leidinggevende van het team?

- De leidinggevende beheerst meerdere stijlen en kiest steeds de stijl die teamleden het best aanzet tot actie.
- De leidinggevende staat open voor initiatief van teamleden.
- De leidinggevende stimuleert de teamleden om problemen in eerste instantie zelf op te lossen.
- De leidinggevende toont bewust voorbeeldgedrag naar teamleden.

Personeel

Hoe borgt het team dat zij voldoende geschikte teamleden heeft?

- De leidinggevende houdt de continuïteit van bezetting in de gaten en schakelt de HR-afdeling in als nodig.
- De leidinggevende bepaalt met de HR-afdeling de eisen waar nieuwe teamleden aan moeten voldoen.
- De leidinggevende werft met de HR-afdeling de nieuwe teamleden.
- De leidinggevende bepaalt wie de nieuwe teamleden inwerkt en op welke manier.

Competenties

Hoe borgt het team dat teamleden over de juiste kennis, vaardigheden en houding beschikken?

- De leidinggevende bepaalt met de HR-afdeling de vereiste kennis, vaardigheden en houding van teamleden.
- De leidinggevende vraagt teamleden jaarlijks om een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- De leidinggevende schrijft jaarlijks een scholingsplan op basis van gesprekken met teamleden.
- De leidinggevende houdt regelmatig personeelsgesprekken en houdt hierover dossiers bij.
- De leidinggevende beoordeelt teamleden op het behalen van resultaten, waaronder hun ontwikkeling.
Competenties die horen bij fase 2 staan beschreven in het schema in Weet, Denk, Doe! op pagina 26.

Cultuur

Hoe onderhoudt het team de resultaatgerichte cultuur?

- De leidinggevende agendeert de cultuur in het teamoverleg.
- De leidinggevende stuurt teamleden aan op hun werkhouding.
De cultuur van fase 2 staat beschreven in het schema in Weet, Denk, Doe! op pagina 27.

Strategie

Wat is de strategie van het team om optimaal te functioneren?

- De leidinggevende kent de visie van de school en maakt het teamplan met de beoogde teamresultaten.
- De leidinggevende stuurt teamleden aan resultaten uit het teamplan te behalen.
- De leidinggevende spreekt met teamleden af hoe ze hun resultaten behalen.
- De leidinggevende vraagt teamleden verantwoording af te leggen over hun activiteiten en resultaten.
- Teamleden volgen instructies van de leidinggevende op die de kwaliteit van de school borgen.
- De leidinggevende ziet erop toe dat het team bezig is met professionalisering.

Structuur

Wat is de structuur waarbinnen het team werkt?

- De leidinggevende gedraagt zich als 'baas': aansturen, knopen doorhakken, regie nemen.
- De leidinggevende maakt met teamleden afspraken over hun ontwikkeling.
- Rollen en verantwoordelijkheden van teamleden zijn globaal beschreven in functie-profielen.
- De leidinggevende geeft de kaders aan waarbinnen teamleden initiatief kunnen nemen.
- De leidinggevende zit het periodiek teamoverleg voor en bepaalt met de teamleden de agenda.
- De leidinggevende krijgt budget (tijd en middelen) van het bestuur en stelt het team een verdeling voor.

Systemen

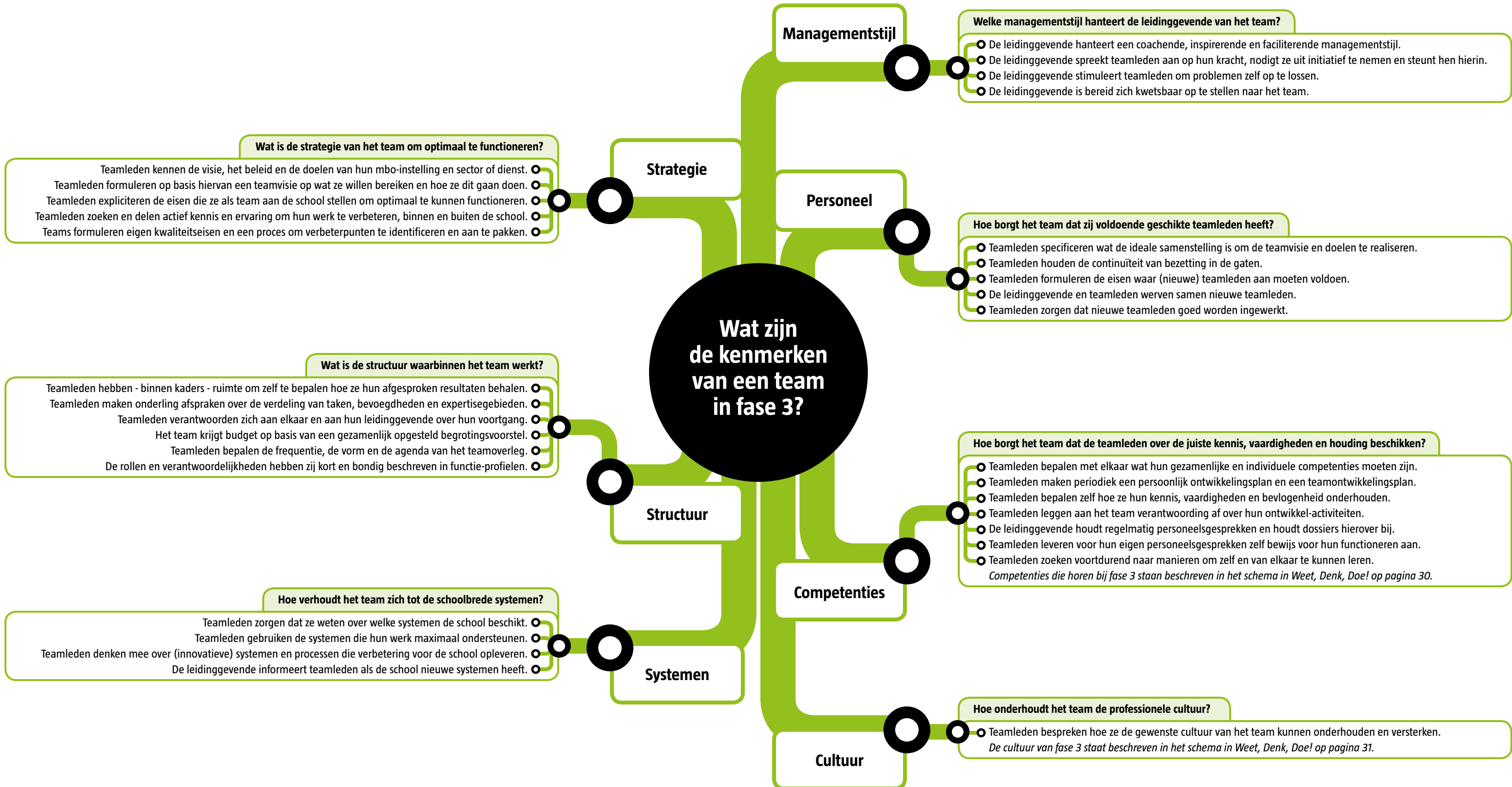
Hoe verhoudt het team zich tot de schoolbrede systemen?

- Teamleden gebruiken met name de systemen die ze van hun leidinggevende moeten gebruiken.
- De leidinggevende informeert teamleden als de school nieuwe systemen heeft.

Toelichting

Deze team-analysekaart is een aanvulling op het boek *Weet, denk, doe!* en helpt teams om te bepalen in welke fase zij zich bevinden. Op www.weetdenkdoe.nl zijn vergelijkbare kaarten over fase 1 en 3 te downloaden.

Een team in fase 3



Toelichting

Deze team-analysekaart is een aanvulling op het boek *Weet, denk, doe!* en helpt teams om te bepalen in welke fase zij zich bevinden. Op www.weetdenkdoe.nl zijn vergelijkbare kaarten over fase 1 en 2 te downloaden.

Stappenplan voor het bestuur

Via welke stappen kan het bestuur van een mbo-school met dit boek aan de slag?

Ontwikkelkracht organiseren

1

- Formeer een divers samengestelde (waaronder HR) 'interne denktank'.
- Zorg dat deze denktank een duidelijke opdracht meekrijgt.
- Zorg dat de status van de voorstellen die deze denktank maakt helder is.
- Zorg dat deze denktank voldoende gefaciliteerd is om zijn werk te doen.

Analyse maken

2

- Analyseer waar de school zich met de zeven aspecten bevindt.
- **Hulpmiddelen** ○ Quickscan voor het bestuur in deel 3 voor een eerste inschatting. Kaarten uit deel 1 voor een grondige beoordeling.
- **Uitgangspunt** ○ Als een school bij een bepaald aspect (zoals structuur) niet op alle punten in een fase (zoals fase 2) zit, zit de school met dat aspect in de voorgaande fase (dus fase 1).

Ambitie bepalen

3

- Bepaal op basis van de analyse de ambitie van de school.
- **Uitgangspunt** ○ Streef ernaar dat alle aspecten in dezelfde fase zitten. Ga hierbij uit van het "bijtrekken van het achterste been".
○ Zet de overgang naar een volgende fase pas in als de hele school enige tijd goed functioneert met alle aspecten in dezelfde fase.

Interventies bepalen

4

- Bepaal wat de school concreet gaat doen om haar ambitie te realiseren.
- Maak hierbij een inschatting van de kosten in tijd en geld om te bepalen wat mogelijk is.
- **Hulpmiddelen** ○ Kaart met richtinggevende principes bij het overgaan naar een volgende fase in deel 2.
○ Kaarten met interventies in deel 2: Zijn dit voor de school de juiste interventies?
○ Kaart met ideeën voor extra versnelling in deel 2: Zijn deze ideeën bruikbaar?

Volgorde interventies bepalen

5

- Bepaal de volgorde van deze interventies.
- **Hulpmiddelen** ○ Kaart met trends en factoren in deel 1: Wat betekenen deze voor de school?

Planning bepalen

6

- Bepaal een tijdpad voor het realiseren van de interventies.

Acties toebedelen

7

- Wijs verantwoordelijken aan voor elke geformuleerde actie.
- Maak een overzicht van alle interventies en betrokkenen.

Aan de slag

8

- Leg plannen, acties, verantwoordelijken en tijdpaden vast zoals in de strategie, school- en teamplannen.

Stappenplan voor een team

Via welke stappen kan een team op een mbo-school met dit boek aan de slag?

Teamkracht organiseren

1

- Bepaal met het team welke teamleden de regie krijgen.
- Zorg dat deze teamleden een duidelijke opdracht meekrijgen.
- Zorg dat de status van de voorstellen die deze teamleden maken helder is.
- Zorg dat deze teamleden voldoende gefaciliteerd zijn voor hun opdracht.

Analyse maken

2

- Analyseer met het hele team waar het team zich met de zeven aspecten bevindt.
- **Hulpmiddelen** ○ Quickscan voor teams in deel 3 voor een eerste inschatting.
- Kaarten uit deel 1 voor een grondige analyse.
- **Uitgangspunt** ○ Het team moet een vertaalslag maken van de kaarten in bestuursperspectief naar teamperspectief.

Ambitie bepalen

3

- Bepaal op basis van de analyse wat de ambitie van het team is.
- **Uitgangspunt** ○ Streef ernaar dat alle aspecten in dezelfde fase zitten. Ga hierbij uit van het "bijtrekken van het achterste been".
- Bepaal waar het zinvol is op in te zetten: een team heeft niet op alle aspecten evenveel invloed.

Bepalen wat het team gaat doen

4

- Bepaal wat het team gaat doen om zijn ambitie te realiseren.
- **Uitgangspunt** ○ Onderzoek of er binnen de school teams zijn die de teamambitie al gerealiseerd hebben.
- Benut hun ervaring en deskundigheid.
- Benut de deskundigheid van de ondersteunende diensten binnen de school.
- Onderzoek of er andere teams zijn die dezelfde teamambitie willen gaan realiseren.
- Trek samen op met deze teams.
- Kaarten met interventies in deel 2: Zitten hier voor het team nuttige interventies bij?
- **Hulpmiddelen** ○ De Cultuurkaarten en overzichten van competenties uit deel 1.

Bepaal waar het team mee begint

5

- Bepaal de volgorde waarin het team zijn acties gaat ondernemen.
- **Hulpmiddelen** ○ Kaart met trends en factoren in deel 1: Wat betekenen deze voor mijn team?
- Bekijk plannen van andere teams om te kijken of je samen op kunt trekken.

Planning bepalen

6

- Bepaal een planning van de interventies.

Acties toebedelen

7

- Wijs verantwoordelijken aan voor elke geformuleerde actie.
- Maak een overzicht van alle interventies en betrokkenen.

Aan de slag

8

- Zorg voor verankering in het teamontwikkelplan.
- Communiceer met andere teams over de voortgang.

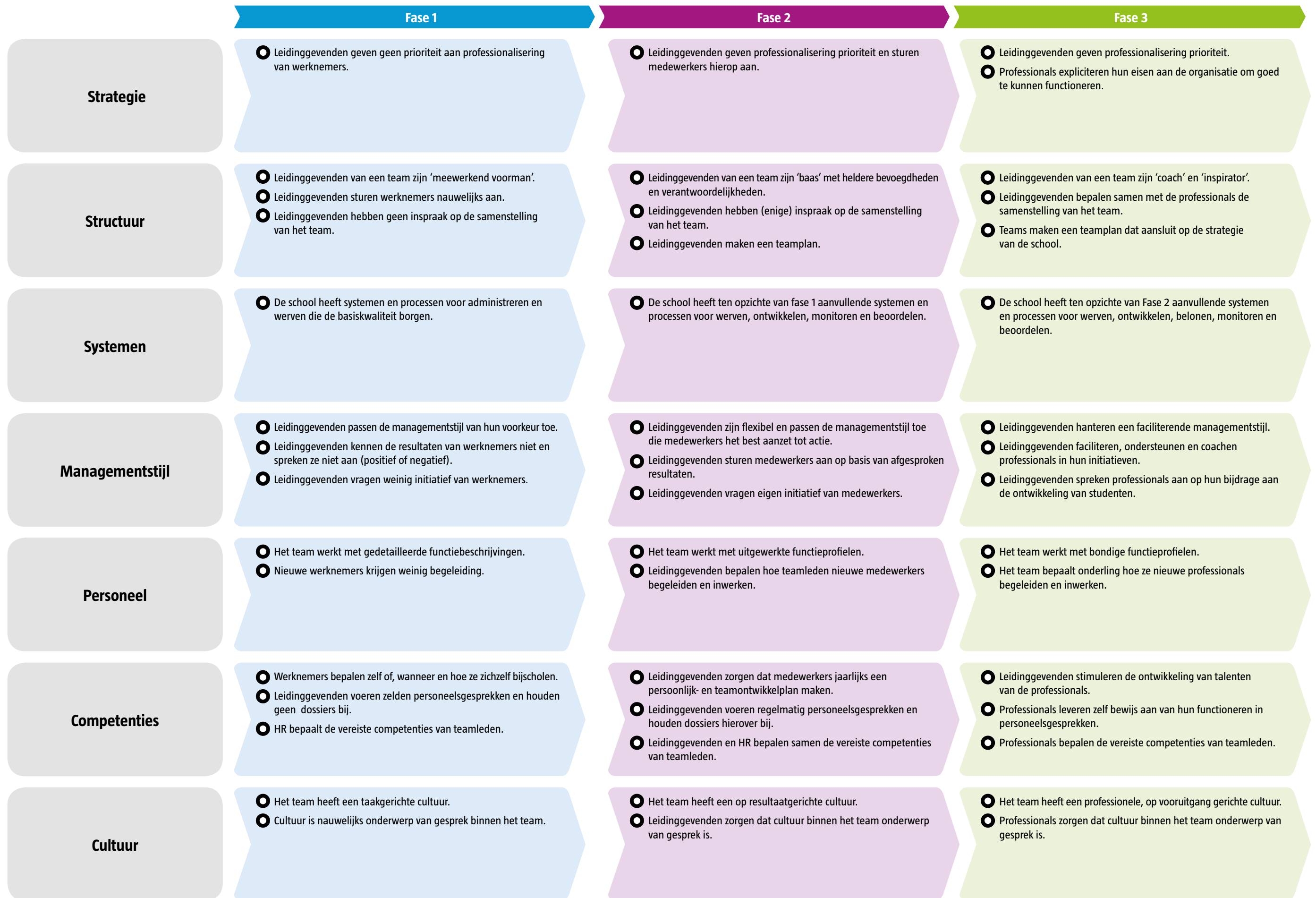
In welke fase van professionaliteit denk ik dat mijn school zit?

Quicksan voor het bestuur



In welke fase van professionaliteit denk ik dat mijn team zit?

Quickscan voor teams



Afvinkschema: waar zit de school op de zeven aspecten?



strategie	_____	_____	_____
structuur	_____	_____	_____
systemen	_____	_____	_____
managementstijl	_____	_____	_____
personeel	_____	_____	_____
competenties	_____	_____	_____
cultuur	_____	_____	_____

Afvinkschema: waar zit het team op de zeven aspecten?



strategie	_____	_____	_____
structuur	_____	_____	_____
systemen	_____	_____	_____
managementstijl	_____	_____	_____
personeel	_____	_____	_____
competenties	_____	_____	_____
cultuur	_____	_____	_____

In welke fase van professionaliteit denk ik dat mijn school zit?

Quickscan voor het bestuur

Hierlangs afknippen

- Het bestuur heeft geen expliciete strategie ten aanzien van professionalisering dit heeft hierdoor geen prioriteit.

Strategie

- Het bestuur bepaalt het HR-beleid, de HR-afdeling voert dit uit.
- Leidinggevend van een team zijn 'meewerkend voorman'.
- De taken van werknemers zijn gedetailleerd beschreven in functieomschrijvingen.

Structuur

- De school heeft systemen en processen voor administreren en werven die de basiskwaliteit borgen.

Systemen

- Het bestuur hanteert een op uitvoering gerichte managementstijl.
- Leidinggevenden passen de managementstijl van hun voorkeur toe.
- Leidinggevenden vragen weinig initiatief van werknemers.

Managementstijl

- De school werft 'werknemers' op het moment dat dit nodig is om de school draaiende te houden.
- De school verwacht dat werknemers zonder begeleiding kunnen functioneren.
- De HR-afdeling werft nieuwe werknemers.

Personeel

- De school verwacht dat werknemers zich naar eigen inzicht bijscholen en stuurt hier niet op.
- Leidinggevenden voeren zelden personeelsgesprekken.
- De HR-afdeling bepaalt op instructie van het bestuur welke competenties werknemers moeten hebben.

Competenties

- De school heeft een taakgerichte cultuur.
- Cultuur is nauwelijks onderwerp van gesprek.

Cultuur

- Het bestuur geeft professionalisering prioriteit en stuurt medewerkers hier op aan.

Strategie

- Het bestuur bepaalt het HR-beleid, de HR-directeur adviseert hierover.
- Leidinggevend van een team zijn 'baas' met heldere bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- De taken van medewerkers zijn beschreven in globale functieprofielen.

Structuur

- De school heeft ten opzichte van Fase 1 aanvullende systemen en processen voor werven, ontwikkelen, monitoren en beoordelen.

Systemen

- Het bestuur hanteert een directieve managementstijl.
- Leidinggevenden zijn flexibel en passen de managementstijl toe die medewerkers het best aanzet tot actie.
- Leidinggevenden vragen initiatief van medewerkers.

Managementstijl

- De school heeft een meerjarige personeelsplanning.
- De school heeft een inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.
- De HR-afdeling en leidinggevenden werven samen nieuwe werknemers.

Personeel

- Leidinggevenden zien erop toe dat medewerkers zich scholen.
- Leidinggevenden voeren regelmatig personeelsgesprekken en houden hierover dossiers bij.
- De HR-afdeling bepaalt met leidinggevenden welke competenties medewerkers moeten hebben.

Competenties

- De school heeft een resultaatgerichte cultuur.
- Leidinggevenden zorgen dat cultuur onderwerp van gesprek is.

Cultuur

- Het bestuur geeft professionalisering prioriteit en heeft professionals in dienst die hieraan zijn toegewijd.

Strategie

- Het bestuur en de HR-directeur bepalen samen het HR-beleid.
- De HR-directeur zit in het strategisch managementteam.
- Leidinggevend van een team zijn 'coach' en 'inspirator'.
- De taken van professionals zijn beschreven in bondige functieprofielen.

Structuur

- De school heeft ten opzichte van fase 2 aanvullende systemen en processen voor werven, ontwikkelen, belonen, monitoren en beoordelen.

Systemen

- Bestuur en leidinggevenden hanteren een faciliterende managementstijl.
- Leidinggevenden ondersteunen, faciliteren en coachen professionals in hun initiatieven.

Managementstijl

- De school heeft een meerjarige personeelsplanning en rust professionals tijdig toe zodat ze vrijkomende functies kunnen vervullen.
- De school is een aantrekkelijke werkgever voor professionals.
- Leidinggevenden werven samen met het team nieuwe professionals.

Personeel

- Professionals nemen zelf initiatief zich te ontwikkelen, binnen en buiten de school.
- Professionals leveren zelf bewijs over hun functioneren voor de personeelsgesprekken.
- De HR-afdeling, leidinggevenden en professionals bepalen de vereiste competenties van professionals.

Competenties

- De school heeft een professionele, op vooruitgang gerichte cultuur.
- Professionals zorgen dat cultuur onderwerp van gesprek is.

Cultuur

In welke fase van professionaliteit denk ik dat mijn team zit?

Quickscan voor teams

Hierlangs afknippen

- Leidinggevendens geven geen prioriteit aan professionalisering van werknemers.

Strategie

- Leidinggevendens van een team zijn 'meewerkend voorman'.
- Leidinggevendens sturen werknemers nauwelijks aan.
- Leidinggevendens hebben geen inspraak op de samenstelling van het team.

Structuur

- De school heeft systemen en processen voor administreren en werven die de basiskwaliteit borgen.

Systemen

- Leidinggevendens passen de managementstijl van hun voorkeur toe.
- Leidinggevendens kennen de resultaten van werknemers niet en spreken ze niet aan (positief of negatief).
- Leidinggevendens vragen weinig initiatief van werknemers.

Managementstijl

- Het team werkt met gedetailleerde functiebeschrijvingen.
- Nieuwe werknemers krijgen weinig begeleiding.

Personeel

- Werknemers bepalen zelf of, wanneer en hoe ze zichzelf bijscholen.
- Leidinggevendens voeren zelden personeelsgesprekken en houden geen dossiers bij.
- HR bepaalt de vereiste competenties van teamleden.

Competenties

- Het team heeft een taakgerichte cultuur.
- Cultuur is nauwelijks onderwerp van gesprek binnen het team.

Cultuur

- Leidinggevendens geven professionalisering prioriteit en sturen medewerkers hierop aan.

Strategie

- Leidinggevendens van een team zijn 'baas' met heldere bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Leidinggevendens hebben (enige) inspraak op de samenstelling van het team.
- Leidinggevendens maken een teamplan.

Structuur

- De school heeft ten opzichte van fase 1 aanvullende systemen en processen voor werven, ontwikkelen, monitoren en beoordelen.

Systemen

- Leidinggevendens zijn flexibel en passen de managementstijl toe die medewerkers het best aanzet tot actie.
- Leidinggevendens sturen medewerkers aan op basis van afgesproken resultaten.
- Leidinggevendens vragen eigen initiatief van medewerkers.

Managementstijl

- Het team werkt met uitgewerkte functieprofielen.
- Leidinggevendens bepalen hoe teamleden nieuwe medewerkers begeleiden en inwerken.

Personeel

- Leidinggevendens zorgen dat medewerkers jaarlijks een persoonlijk- en teamontwikkelplan maken.
- Leidinggevendens voeren regelmatig personeelsgesprekken en houden dossiers hierover bij.
- Leidinggevendens en HR bepalen samen de vereiste competenties van teamleden.

Competenties

- Het team heeft een op resultaatgerichte cultuur.
- Leidinggevendens zorgen dat cultuur binnen het team onderwerp van gesprek is.

Cultuur

- Leidinggevendens geven professionalisering prioriteit.
- Professionals expliciteren hun eisen aan de organisatie om goed te kunnen functioneren.

Strategie

- Leidinggevendens van een team zijn 'coach' en 'inspirator'.
- Leidinggevendens bepalen samen met de professionals de samenstelling van het team.
- Teams maken een teamplan dat aansluit op de strategie van de school.

Structuur

- De school heeft ten opzichte van Fase 2 aanvullende systemen en processen voor werven, ontwikkelen, belonen, monitoren en beoordelen.

Systemen

- Leidinggevendens hanteren een faciliterende managementstijl.
- Leidinggevendens faciliteren, ondersteunen en coachen professionals in hun initiatieven.
- Leidinggevendens spreken professionals aan op hun bijdrage aan de ontwikkeling van studenten.

Managementstijl

- Het team werkt met bondige functieprofielen.
- Het team bepaalt onderling hoe ze nieuwe professionals begeleiden en inwerken.

Personeel

- Leidinggevendens stimuleren de ontwikkeling van talenten van de professionals.
- Professionals leveren zelf bewijs aan van hun functioneren in personeelsgesprekken.
- Professionals bepalen de vereiste competenties van teamleden.

Competenties

- Het team heeft een professionele, op vooruitgang gerichte cultuur.
- Professionals zorgen dat cultuur binnen het team onderwerp van gesprek is.

Cultuur