




HIGH LEVEL  
LEIDERSCHAP

Regie op jouw  
leiderschap




# Meer uit jezelf en je team halen: zet de eerste stap

Als leidinggevende aan jou de taak om een opdracht met je team op te pakken. Je hebt er zin in en je medewerkers staan ook in de startblokken. Maar kan iedereen doen wat er van hem of haar gevraagd wordt? Kun je het beste uit iedereen halen en doe jij de juiste dingen op het goede moment? In het leiderschapstraject High Level Leiderschap leer je hoe jij het beste uit jezelf en je team kunt halen.

*Doe de High Level Leiderschap Quick Scan© en ontdek waar  
jouw volgende stap als leidinggevende ligt.*

Een leidinggevende faciliteert het team door aan te sluiten bij de fase waarin het team zich bevindt en de taak die het team moet oppakken. Dat begint met het analyseren van de opdracht en de samenwerking die daarvoor nodig is. Kunnen medewerkers onafhankelijk van elkaar hun werk doen of hebben zij elkaar nodig om het gezamenlijke doel te bereiken? Als medewerkers afhankelijk van elkaar zijn om de doelstellingen te realiseren, is er meer interactie en afstemming nodig. Dat kan leiden tot irritaties en botsingen. Immers, iedereen werkt op zijn of haar eigen manier en ook verschillen in communicatie komen boven drijven. Hoe graag je dat ook anders zou willen zijn, het is onvermijdelijk.

Wij laten je zien dat juist die verschillen de opmaat kunnen zijn naar groei. De eerste stap? Doe de High Level Leiderschap Quick Scan©.



# Start de High Level Leiderschap Quick Scan©

Hoe zit jij als leidinggevende in het proces? Weet je wanneer je 'in the lead' moet zijn of waar je juist ruimte moet geven? De belangrijkste stap begint met inzicht. Daarom hebben we speciaal voor jou de High Level Leiderschap Quick Scan© ontwikkeld. We dagen je graag uit om de vragen in te vullen. Je krijgt bovendien waardevolle tips over hoe jij je team verder kunt ontwikkelen zodat jullie samen naar de volgende fase kunnen groeien.

Omcirkel in de volgende vragen het antwoord dat het meest past bij de wijze waarop jij als leidinggevende samen met het team de werkzaamheden vormgeeft en uitvoert.

## 1 Doelen vaststellen

- A. Doelen worden in het teamplan door de leidinggevende vastgelegd en uitgedragen. De leidinggevende gaat er van uit dat de doelen helder zijn. De teamleden voeren deze individueel uit.
- B. Het team heeft oog voor de kansen en uitdagingen die aan de organisatie en het team gesteld worden. Het team vertaalt de organisatiedoelstellingen en de behoeften van de omgeving naar eigen doelstellingen en maakt deze operationeel. Teamleden dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doelen.
- C. Het team stelt het teamplan - de doelen en normen - vast. De leidinggevende geeft de strategische koers en visie aan en faciliteert waar nodig.
- D. De leidinggevende haalt in een bijeenkomst input en advies op bij het team over de doelen en normen voor het teamplan en stelt het teamplan uiteindelijk zelf vast.

## 2 Verantwoordelijkheid dragen

- A. Teamleden dragen verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke doel en resultaat en werken meer samen. Onderlinge verschillen worden duidelijk zichtbaar en onderling gedoe neemt toe. De leidinggevende is druk bezig met brandjes blussen en controleren.
- B. Teamleden voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen functie en inhoudelijke resultaatgebieden. Teamleden hebben weinig interactie met elkaar. De resultaatverantwoordelijkheid ligt bij de leidinggevende.
- C. Teamleden dragen verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke doel en resultaat. Ze pakken irritaties en verschillen op zodat ze niet afhaken, elkaar niet aanvallen en de taak niet uit het oog verliezen. De leidinggevende kiest voor functioneel gedrag passend bij de gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- D. Teamleden gebruiken ieders inbreng en bouwen erop verder om tot een beter gezamenlijk eindresultaat te komen. Ze zijn niet alleen gericht op het eigen team of organisatie, maar nemen ook 'het grotere geheel' mee. De leidinggevende bemoeit zich niet met de inhoud, maar staat naast het team en zorgt voor de juiste voorwaarden.

### 3 Aandacht hebben voor de kwaliteit

- A Teamleden helpen elkaar en geven elkaar functioneel feedback om gestelde doelen te behalen.
- B Doelen, taken en de opdracht aan het team worden door het team als duidelijk ervaren. Teamleden stemmen binnen het team zelf taken op elkaar af om de kwaliteit te waarborgen.
- C Omdat er geen gevoel van eigenaarschap voor een gezamenlijk doel is, vullen teamleden het werk op een eigen manier in en voeren het volgens eigen opvatting uit. Hierdoor kan de kwaliteit per teamlid erg verschillen.
- D Teamleden vinden het belangrijk dat de kwaliteit van het werk en de samenwerking steeds beter wordt. Ze zien kansen om 'van goed naar beter' te groeien door persoonlijke én functionele feedback te geven. Ze inspireren en ondersteunen elkaar om het beste uit het team te halen.

### 4 Werkzaamheden verdelen

- A Teamleden stemmen onderling de verdeling van werkzaamheden af. Het team stemt met de leidinggevende de prioritering af.
- B Werkzaamheden worden in principe binnen door het team gestelde kaders verdeeld. De leidinggevende heeft een faciliterende rol.
- C Werkzaamheden worden verdeeld door en binnen het team, ze houden rekening met beschikbare middelen. De leidinggevende heeft een coachende rol.
- D De werkzaamheden worden voornamelijk verdeeld door de leidinggevende.

### 5 Positie en interactie binnen het team

- A Iedereen in het team is gelijkwaardig en hoort erbij. Er is geen sprake meer van subgroepen binnen het team. Teamleden zijn afhankelijk van elkaar om de beoogde resultaten te behalen. Het team heeft een naar binnen gerichte focus.
- B Teamleden vormen subgroepen waarin ze gelijkgestemden vinden in de irritatie en meningen over de andere teamleden. Binnen de subgroep praat men met elkaar. Tussen de subgroepen praten leden tegen elkaar. Dit gaat ten koste van de taak.
- C Teamleden zijn gericht op het krijgen, verbeteren of handhaven van hun positie in het team. De focus ligt met name op de individuele taak en de interactie richt zich op de leidinggevende.
- D Het team pakt een functionele rol en samenwerking op met de rest van de organisatie en externe partijen. Ze laten buitenstaanders binnen om duurzaam te blijven functioneren en de kwaliteit aan te scherpen.

## 6

## Besluiten nemen

- A Het team neemt elkaars mening en ervaring mee. Toetst informatie op feiten of aannames. Hierdoor neemt het team een weloverwogen en gedragen besluit. De leidinggevende spiegelt waar nodig in het proces of denkt mee.
- B Teamleden brengen hun mening naar voren en laten besluiten over aan de leidinggevende.
- C Teamleden denken actief mee in besluitvorming. Ze brengen voor- en nadelen in en wegen belangen af. De leidinggevende beslist uiteindelijk.
- D Het team beslist zelfstandig. Het team pakt noodzakelijke verbeteringen in de besluitvorming, zowel binnen het team als met andere afdeling of externe partijen, op.

## 7

## Taak van de leidinggevende

- A Teamleden zijn in staat om storingen in het proces bij zichzelf en/of in de samenwerking met elkaar op te pakken en uit te werken. De leidinggevende staat vooral naast het team en bemoeit zich niet met de inhoud. De leidinggevende blijft helder over de kaders, doelstellingen en richtlijnen waar het team geen invloed op heeft.
- B Gezamenlijke doelen en functionele rollen zijn helder en geven richting. Teamleden ontdekken elkaars kwaliteiten, valkuilen, (h)erkennen storingen en ineffectieve (communicatie) patronen. De leidinggevende geeft ruimte en coacht waar nodig het team om de storingen en patronen te onderzoeken en op te lossen. Leidinggevende weerstaat de neiging om in te grijpen om het tempo erin te houden.
- C Teamleden richten zich op de leidinggevende om het kader aan te geven. De leidinggevende geeft structuur en helderheid over de individuele en mogelijk gezamenlijke doelen aan.
- D Taken, doelen en rollen zijn helder geformuleerd. Teamleden ervaren door toenemende samenwerking meer irritaties en frustraties. Ze zijn niet in staat om hier effectief mee om te gaan. Teamleden kijken naar de leidinggevende om het geschil op te lossen.

## Alle vragen ingevuld?

Zet de gekozen antwoorden hieronder in de betreffende kolom en tel per kolom de totalen op. Dan zie je in welke fase jouw team zich met name bevindt.

Forming	Storming	Norming	Performing
<input type="radio"/> 1a	<input type="radio"/> 1d	<input type="radio"/> 1c	<input type="radio"/> 1b
<input type="radio"/> 2b	<input type="radio"/> 2a	<input type="radio"/> 2c	<input type="radio"/> 2d
<input type="radio"/> 3c	<input type="radio"/> 3b	<input type="radio"/> 3a	<input type="radio"/> 3d
<input type="radio"/> 4d	<input type="radio"/> 4a	<input type="radio"/> 4b	<input type="radio"/> 4c
<input type="radio"/> 5c	<input type="radio"/> 5b	<input type="radio"/> 5a	<input type="radio"/> 5d
<input type="radio"/> 6b	<input type="radio"/> 6c	<input type="radio"/> 6a	<input type="radio"/> 6d
<input type="radio"/> 7c	<input type="radio"/> 7d	<input type="radio"/> 7b	<input type="radio"/> 7a
<b>Totaal:</b>	<b>Totaal:</b>	<b>Totaal:</b>	<b>Totaal:</b>

# Een korte toelichting op de vier teamfasen

## **Forming** | Het team is afhankelijk van leidinggevende.

### Kenmerken

Het team functioneert als los zand en heeft geen gezamenlijk doel. Teamleden ervaren geen gezamenlijkheid. Individuele kwaliteiten tellen. Het team kan prima werken en individuele resultaten behalen. Als er meer van het team verwacht wordt, moet de leidinggevende inzetten op het gezamenlijke doel.

## **Storming** | Het team ontwikkelt zich op samenwerking en taak en gaat groeien. Daardoor ontstaan er onderlinge irritaties en verschillen.

### Kenmerken

Er is een gezamenlijk doel waardoor er een nauwere samenwerking ontstaat. Dat brengt verschillen en gedoe aan de oppervlakte. Dit uit zich in stress en druk die het team nog niet kan hanteren en oplossen. Daardoor ontstaan in het team subgroepen van 'gelijkgestemden' die zich afzetten tegen de andere(n) subgroepen en collega's.

## **Norming** | Het team ontwikkelt zich verder en gaat normen en procedures vaststellen of verbeteren. Het team wordt volwassen en heeft een interne focus.

### Kenmerken

De gezamenlijke doelen en rollen zijn helder. Het team weet de meerwaarde van verschillende meningen, feiten en aannames te (h)erkennen en te gebruiken om het beoogde resultaat te behalen.

## **Performing** | De teamleden zijn gelijkwaardig, taakvolwassen en doen interventies wanneer dit nodig is.

### Kenmerken

Het team staat open voor meningen, nieuwe informatie van externe partijen. Nieuwe inzichten worden onderzocht. Als ze bruikbaar zijn, worden ze geïntegreerd. Het team gaat uit van feiten in plaats van aannames, iedereen doet mee en er is functionele feedback. Er is een blijvend innovatief vermogen en er wordt samengewerkt buiten de team- en organisatiegrenzen.

# Laat jouw team groeien

En groei samen met ze mee! Nu je weet in welke fase je team zit, is het interessant om erachter te komen wat jou gaat helpen om jouw team naar de volgende fase te helpen. We geven je graag een aantal tips.

## Van Forming naar Storming

1. Bied structuur. Formuleer concrete, gezamenlijke doelen in plaats van individuele en maak deze expliciet. Vraag om een terugkoppeling, zodat duidelijk is dat alle teamleden hetzelfde beeld hebben.
2. Stem helder af welke verantwoordelijkheden bij de functionele rollen horen. Weet dat ze die vaak nog niet kunnen (h)erkennen en zeker niet kunnen vasthouden als er irritatie of 'gedoe' ontstaat.
3. Leer samen te reflecteren op gedrag, interventies en jouw eigen leiderschap. Welk gedrag is functioneel en draagt bij tot het behalen van het doel en welk gedrag niet?
4. Houd focus op de koers, het gezamenlijke doel en een lerende omgeving.

## Van Storming naar Norming

1. Reflecteer op wat er vastloopt of verstorend werkt in teamprocessen en wat jouw team dus moet oppakken.
2. Medewerkers wijzen naar elkaar of naar een andere groep of afdeling. Onderzoek dan welke aannames er worden gedaan, wat de feiten zijn en wat er nodig is om de opdracht, samenwerking en interactie goed te laten verlopen.
3. Elke medewerker is een bouwsteen op weg naar een betere teamdynamiek. Door gevoelens en/of gedachten te negeren of te ontkrachten, worden frustraties groter en situaties onveiliger. Durf zelf aan te geven dat je iets leuk vindt, wat je energie of juist spanning geeft. Vraag wie dit herkent of wie een andere beleving heeft.
4. Zorg dat medewerkers leren om zich 'in te kopen'. De discussie is gevoerd. Feiten, aannames, verschillen en geschillen zijn uitgesproken en onderzocht. We hebben een gedragen besluit genomen.

## Van Norming naar Performing

1. Beleg het leiderschap bij de teamleden. Stap niet in als er onrust is. Teamleden zijn competent om de interventies te doen die nodig zijn om het gezamenlijke doel te behalen op te pakken, uit te voeren en te verbeteren.
2. Team ervaart zichzelf mogelijk als 'dreamteam'. Ze vinden het lastig als een teamlid weggaat en als ze zich moeten openstellen voor een nieuw teamlid. Leer het team spiegelen hierover: wat betekent het openstellen van grenzen en/of het ervaren van verlies. Laat het team zijn eigen beweging maken hierin.
3. Neem als leidinggevende echt afstand en functioneer als bruggenbouwer naar andere afdelingen of de organisatie(s).

## De volgende stap

We kunnen ons voorstellen dat je nu de volgende stap wilt zetten. Daarin denken we graag met je mee. We bieden je een persoonlijk strategiegesprek van dertig minuten aan. Dat doen we telefonisch of digitaal via Zoom of Teams. Stuur een mail naar [info@noordcoach.nl](mailto:info@noordcoach.nl), dan maken we snel een afspraak met je.

# Meer weten over High Level Leiderschap?

De High Level Leiderschap Quick Scan© is een eerste kennismaking met ons leiderschapsprogramma High Level Leiderschap. Op onze website lees je er meer over. Ben je nieuwsgierig geworden? Meld je dan snel aan voor onze online (gratis) masterclass op 13 oktober, 19.00 – 20.30 uur.

- Meer resultaat bereiken met veel minder inspanning. Het kan! Wij laten je zien hoe.
- Niet elke leidinggevende kan een team goed laten samenwerken. Jij krijgt dat wél voor elkaar.
- Van een topteam naar hét superteam. Daar ga jij voor zorgen.
- Je krijgt de sleutel van goede communicatie in handen waarmee je gesloten deuren open krijgt.
- Veranderingen lastig? Nee, jij zet je tanden erin en gaat ze niet langer uit de weg.

## Word ook een High Level Leidinggevende

Rita Knol en Lucie Perey gaan deze uitdaging graag met je aan. Ze zijn met ruim 30 jaar ervaring dé experts op het gebied van team- en leiderschapsontwikkeling. Samen hebben ze al meer dan 1.000 leidinggevenden, directeuren, managers en ondernemers begeleid.

Respect én resultaat staan bij Rita en Lucie altijd centraal. Hun missie is leidinggevendenecht in hun kracht te zetten. Ze halen jouw potentie optimaal naar boven, zodat jij het beste uit jezelf, je team en de organisatie haalt.

Kijk voor meer informatie op [www.highlevelleiderschap.nl](http://www.highlevelleiderschap.nl)  
High Level Leiderschap is onderdeel van Noordcoach.

