

WETEN

WAAAR

-BREINKORF

JE

in 5 stappen naar  
een glasheldere  
positionering  
van je team

VOOR

STAAT



# HET BEGIN

De afgelopen vijf jaar werd Breinkorf door teams in ontwikkeling regelmatig gevraagd: 'Kunnen jullie ons helpen om onze (nieuwe) rol duidelijk te maken binnen de organisatie? Voor onszelf en voor onze collega's zou dat heel prettig zijn.' In de loop van de tijd ontwikkelden we een handig stappenplan om deze gewenste rol en positie in korte tijd helder te maken.

Nu we meer dan 70 (!) teams verder zijn en onze methodiek goed blijkt te werken in de praktijk, delen we deze kennis graag met je via dit e-book. Laat je ons weten wat je ervan vindt? Dat vinden we leuk en daar leren we elke keer weer van. Veel plezier met het vinden van je unieke eigen plek!

Namens Breinkorf, april 2019  
**Zillah van Venrooij**

*'Weten waar je voor staat'*  
**IN 5 STAPPEN  
NAAR EEN  
GLASHELDERE  
POSITIONERING  
VAN JE TEAM**

# STAP 1.

**Vanuit de missie van de organisatie: de missie èn het doel van het team in kaart brengen**

Doen:  
Met alle teamleden een creatieve missie bijeenkomst organiseren!

Elke zichzelf respecterende organisatie werkt vanuit een eigen missie. *Waar toe zijn we op aarde* is de vraag die daarbij hoort.

Wanneer teams ervaren dat zij een zinvolle bijdrage leveren aan de missie van de organisatie ontstaat er veel positieve energie. Dat is het moment dat teamleden ervaren dat hun werk ertoe doet! Daarom is de start van elk positioneringstraject hetzelfde.

Eerst samen kijken naar de missie van het team als afgeleide van de missie van de organisatie. Logisch natuurlijk: alles wat het team onderneemt dient bij te dragen aan het grotere geheel.

## Aan de slag:

- Neem een afgebakende tijd: bijvoorbeeld twee keer een uur.
- Laat het team in subgroepjes – zoveel mogelijk gemixt op basis van werkervaring, expertise, leeftijd etc. – brainstormen.
- Stel de volgende twee vragen die zorgen voor een stevige basis voor de positionering van een team:

**1 Wat is onze teambijdrage aan de missie van de organisatie?**

**2 Wat dient dan het gezamenlijke doel van onze samenwerking in het team te zijn?**

1

2

# STAP 2.

**Vanuit de missie  
een scherpe  
positionering  
formuleren**

Doen:  
Een 'rondje langs  
de velden'-sessie  
met alle teamleden  
in 6 vragen

## 1 Wie is onze klant of wie zijn onze klanten?

Laat het team de belangrijkste klantgroepen  
benoemen die ze dagelijks bedienen. Dit zijn de  
doelgroepen waarop de positionering zich richt!

**Klantgroep(en):**

## 2 Wie of wat willen we zijn voor onze klanten en wat niet?

Dit is een belangrijke vraag om de rol die het team wil spelen scherp te maken. Door ook uit te vinden met elkaar waar het team niet van wil zijn, komt er zicht op het speelveld van het team. De activiteiten krijgen scherpere en men kan elkaar gaan aanspreken als er zaken worden opgepakt die niet bij het team horen. Zodat de buitenwereld weet waar men een beroep op kan doen bij de teamleden.

**Waar zijn we van?**

**Waar zijn we niet van?**

### 3 Wat willen we bereiken bij onze klanten?

Wat moeten onze activiteiten opleveren voor onze klanten? (N.B.: Dit kan verschillen per klantgroep.)

**Met welk resultaat zijn we tevreden?**

**En beter nog...  
Wanneer vinden we het een succes?**



#### 4a Wat is onze grootste toegevoegde waarde?

**Wat leveren we aan onze klanten vanuit onze expertise en achtergrond dat uniek is vergeleken met andere teams?**

#### 4b Wat is de bewijsvoering van onze toegevoegde waarde?

**Wat bieden we concreet aan onze klanten dat invulling geeft aan deze toegevoegde waarde?**

## 5 Waar zitten we in de keten?

Wat is de gewenste plek van het team in relatie tot andere teams? Met welke teams werken we samen? Welk team komt er voor of na ons in de keten?

**Schets de gewenste positie in de organisatieketen.**

## 6 Persoonlijkheidskenmerken voor de gewenste rol benoemen

Wat heeft het team nodig om invulling te geven aan de gewenste rol? Is dat daadkracht? Resultaatgerichtheid? Flexibiliteit? Zelfvertrouwen? Empathie? Of iets anders? En welke teamleden hebben deze kwaliteiten in meer of mindere mate in huis?

**Naam:**

**Kwaliteit:**

# STAP 3.

**Vanuit de  
gewenste  
positie naar  
gewenst  
gedrag**

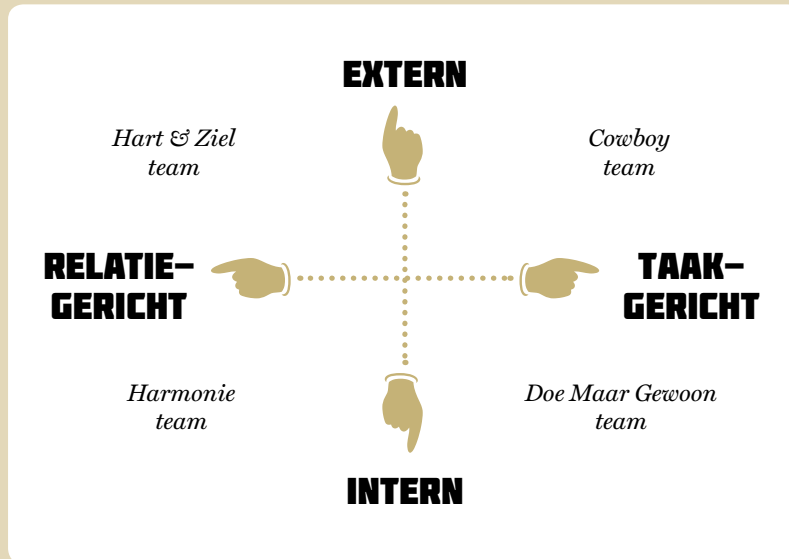
Doen:  
Met het team  
benoemen welk  
gedrag patroon-  
doorbrekend is!

Wanneer het team de gewenste positionering heeft benoemd, de toegevoegde waarde richting klant helder is en teamleden weten waar ze wel en niet van (willen) zijn, kan de volgende stap worden gemaakt. Een stap die spannend is voor teamleden, omdat dit zowel over individueel gedrag gaat als over de heersende teamcultuur met alle bijbehorende normen en waarden.

Over teamcultuur zijn boeken vol geschreven. Het boek *Ongeschreven regels* van Annemieke Figuee en Leonie van Rijn biedt een praktisch handvat. Je stelt twee kernvragen en het team kan feilloos de huidige en de gewenste cultuur destilleren:

- **Is het team vooral intern of extern georiënteerd?**
- **Is het team nu taak- of relatiegericht?**

Vanuit de antwoorden ontstaat een kwadrant met vier teamculturen:



## Typische kenmerken van de vier teamculturen:

### Harmonie team

Harmonieteamleden investeren veel tijd en energie in de onderlinge relatie. Er is ruimte voor emoties en privé zaken. Werk en privé lopen door elkaar heen. Belangrijke waarden zijn: hulpvaardigheid, harmonie, gezelligheid, onderlinge gelijkwaardigheid en betrokkenheid.

### Hart & Ziel team

Teamleden staan meestal dichtbij de klant. Ze zijn zich vaak bewust van de gevolgen die het heeft voor de klant of afnemer van de dienst. Zorgzaamheid, klantgerichtheid en behulpzaamheid zijn belangrijke waarden. Er is sterke betrokkenheid bij de klant en bij elkaar. Deze teams hebben soms het gevoel dat zij de enige zijn die zich druk maken om de klant.

### Doe Maar Gewoon team

Teamleden werken vooral binnen de grenzen van de organisatie. De teamleden zijn vaak zorgvuldig en degelijk in hun aanpak. Kwaliteit leveren is belangrijk voor ze. Het zijn teams die graag vasthouden aan de gekozen koers, veranderingen omarmen ze niet meteen. Belangrijke waarden zijn: integriteit, zorgvuldigheid en loyaliteit.

### Cowboy team

Teamleden hebben veel aandacht voor resultaten en targets. Teamleden communiceren vrij direct. Ze werken en reageren snel. Dit profiel zie je vooral terug bij teams met waarden zoals resultaatgedreven en taakgerichtheid.

Beantwoord de volgende vragen met je team:

- 1 Welke teamcultuur ondersteunt de gewenste positionering het meest?**
- 2 Op welke as vindt de grootste verschuiving plaats?**
- 3 Wat is de belangrijkste gedragsverandering voor het team?** (die het huidige patroon doorbreekt?!) )
- 4 Van welke ongeschreven regel moeten we afscheid nemen?**

## Individueel gedrag monitoren

Naast teamvragen zijn er ook individuele vragen nodig om gewenst gedrag concreet te maken. Feedback geven onderling in het team m.b.v. vier essentiële vragen:

- 1 Hoe kijk ik naar jou als collega?**
- 2 Wat zie je als jouw grootst toegevoegde waarde vanuit de gewenste teamcultuur?**
- 3 Wat mag wel een tandje meer als het gaat om gewenste positie van het team?**
- 4 Wat mag wel een tandje minder als het gaat om gewenste positie van het team?**

## Plan van aanpak

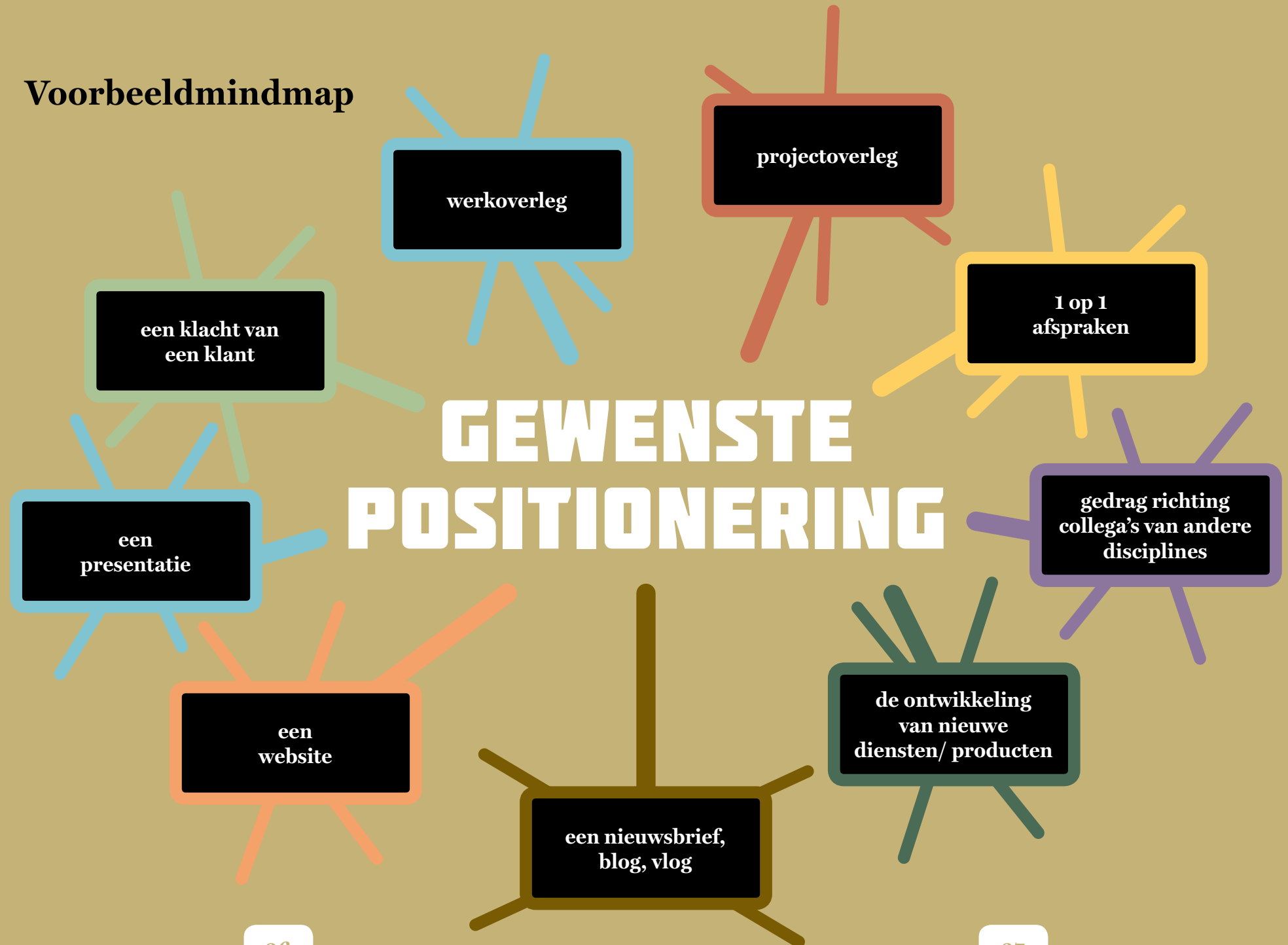
Tot slot worden er afspraken gemaakt over praktijk-situaties waarbij gewenst gedrag, behorend bij de nieuwe positionering, kan worden uitgetoetst en ingezet.

Denk aan:

- werkoverleg
- projectoverleg
- 1 op 1 afspraken
- gedrag richting collega's van andere disciplines
- de ontwikkeling van nieuwe diensten/producten
- een nieuwsbrief, blog, vlog
- een website
- een presentatie
- een klacht van een klant

Schets de belangrijkste praktijksituaties via een mindmap (zie voorbeeld volgende pagina).

## Voorbeeldmindmap



# STAP

## 4.

**Bewustwording  
dat in beweging  
komen niet  
vanzelf gaat**

Doen:  
Kleine succesjes  
vieren!

Het is volkomen logisch dat mensen hun gedrag niet zomaar gaan veranderen door er afspraken over te maken. Gedrag aanpassen dat al jaren (of nog langer!) in bepaalde patronen aanwezig is, tijdens dagelijkse routines en op vaste tijden gaat niet vanzelf veranderen.

De mens is een gewoontedier. En die hebben altijd dezelfde reacties op verandering: zo snel mogelijk terug naar het vertrouwde. Behoud van het huidige is het makkelijkste. Dat ben je gewend en kost de minste inspanning. Ook al weet je dat sommige gewoontes niet de beste manieren zijn voor jezelf, de organisatie of je klant: hetzelfde blijven doen is niet meer dan normaal. Zelfs als teamleden de passie hebben en het perspectief zien van de verandering, als ze al vijf jaar last hebben van de huidige situatie, als ze meer kwaliteit zouden leveren, de klant beter zouden ondersteunen en als ze bereid zouden zijn ander gedrag aan te leren.

Het is belangrijk om bij het 'naleven' van je positionering als team voorop te stellen dat alle beetjes helpen. Het hoeft niet morgen al te lukken, maar in beweging komen en blijven is essentieel. Elke kleine stap vooruit erkennen en vieren helpt daarbij. Het voorkomt veel teleurstelling en frustratie als teamleden in staat zijn om elkaar de ruimte te geven om nieuw gedrag uit te proberen en onderuit mogen gaan. Het helpt enorm als teamleden weten dat veranderen wel even mag duren!

# STAP 5.

## **De verandering in gang zetten!**

Doen:  
Deel je gewenste  
positionering met  
andere teams en  
start met nieuw  
gedrag bij de  
gewone dagelijkse  
routine!



# TOT SLOT

## Positionering gedrags- deskundigen

Een voorbeeld  
uit de praktijk

## Inleiding

Dit voorbeeld is een samenvatting van het positioneringsproces van een groep gedragsdeskundigen. In de loop der jaren is onduidelijkheid ontstaan over hun rol, hun taken, hun missie en hun doelen. Om hier meer duidelijkheid en eenduidigheid over te krijgen is een positioneringsproces in gang gezet. Deze bestond uit verschillende bijeenkomsten onder leiding van een externe teamcoach, waarin één van de belangrijkste vragen was: 'Wat is onze bijdrage aan de kwaliteit van zorg rondom onze cliënten en welke taken en verantwoordelijkheden horen hierbij?'

## Route naar missie

Om tot een gezamenlijke missie te komen zijn er een aantal vraagstukken behandeld. De vraagstukken hebben betrekking gehad op wie of wat wij willen zijn, wat onze toegevoegde waarde is, wat we willen bereiken en voor wie we dit willen bereiken. Op de volgende pagina staat een korte weergave van de uitkomsten van deze vraagstukken.

### Wie of wat wij zijn:

- Inspirerend, uitnodigend en laagdrempelig te benaderen voor (zorg)inhoudelijke vragen
- Generalist als basis en specialist op thema
- Adviserend: gevraagd en ongevraagd
- Signalerend
- Betrokken bij iedere cliënt, niet alleen bij calamiteiten
- Regie hebbend

### Onze toegevoegde waarde:

- Een goed leven van de cliënt bewaken
- Inspireren, vernieuwen en organisatie versterken
- Beeldvorming en indicatiestelling
- Kennis van zaken: orthopedagogie of psychologie
- Situaties in perspectief zetten en relativeren
- Problemen/vraagstukken verhelderen
- Vraagstuk vertalen in werkbaar stappenplan
- Hulpverleners/netwerk van cliënt van informatie voorzien
- Coachen op inhoud en sparringspartner van manager
- Behandeling

### Wat willen we bereiken bij onze cliënten?

- Kwaliteit van leven: geluk, tevredenheid, zich veilig voelen
- Perspectief en vaardigheden ontwikkelen, stimuleren en behouden

## Missie

Door bovenstaande vraagstukken onderling te bespreken en te beantwoorden zijn wij uiteindelijk tot een gezamenlijke missie gekomen, namelijk;

- De gedragsdeskundige houdt regie, biedt kaders en geeft richting aan het perspectief van de cliënt, passend bij zijn of haar mogelijkheden.
- Daarnaast is de gedragsdeskundige ondersteunend aan het systeem t.b.v. de vraag/mogelijkheden van de cliënt.
- En ontwikkelt en adviseert de gedragsdeskundige over beleid t.b.v. een cliëntgerichte organisatie.

## Doelen, taken en rollen

Vanuit bovenstaande missie is er vervolgens gekeken naar onze doelen, taken en rollen. Onze hoofddoelen zijn als volgt:

- Gedragsdeskundigen vormen een duidelijke vakgroep binnen de organisatie die helder laat zien aan haar omgeving welke missie zij voorleeft en waar zij voor staat.
- De gedragsdeskundige draagt zorg voor: een volledig, passend en actueel beeld en perspectief van de cliënt, waarnaar zo optimaal mogelijk gehandeld wordt.

Het stellen van doelen zorgt er vervolgens voor dat onze taken en rollen duidelijker worden. Daarbij is het belangrijk om te stellen dat onze rol niet individueel uitgevoerd wordt. De samenwerking met de cliënt en zijn systeem, de teams, de managers, teamcoaches vaktherapeuten en artsen is nodig om onze doelen te kunnen optimaliseren, al dan niet te behalen. Er is samen met de externe teamcoach een plan van aanpak gevormd voor het komende jaar om aan bovengenoemde doelen te werken. Dit plan van aanpak bestaat o.a. uit een stappenplan m.b.t. het informeren van collega's over de positionering, acties op inhoudelijke vraagstukken zoals communicatie en werkklimaat en het ontwikkelen van een algemene functieomschrijving.

Met dank aan de gedragsdeskundigen van De Hartekamp Groep

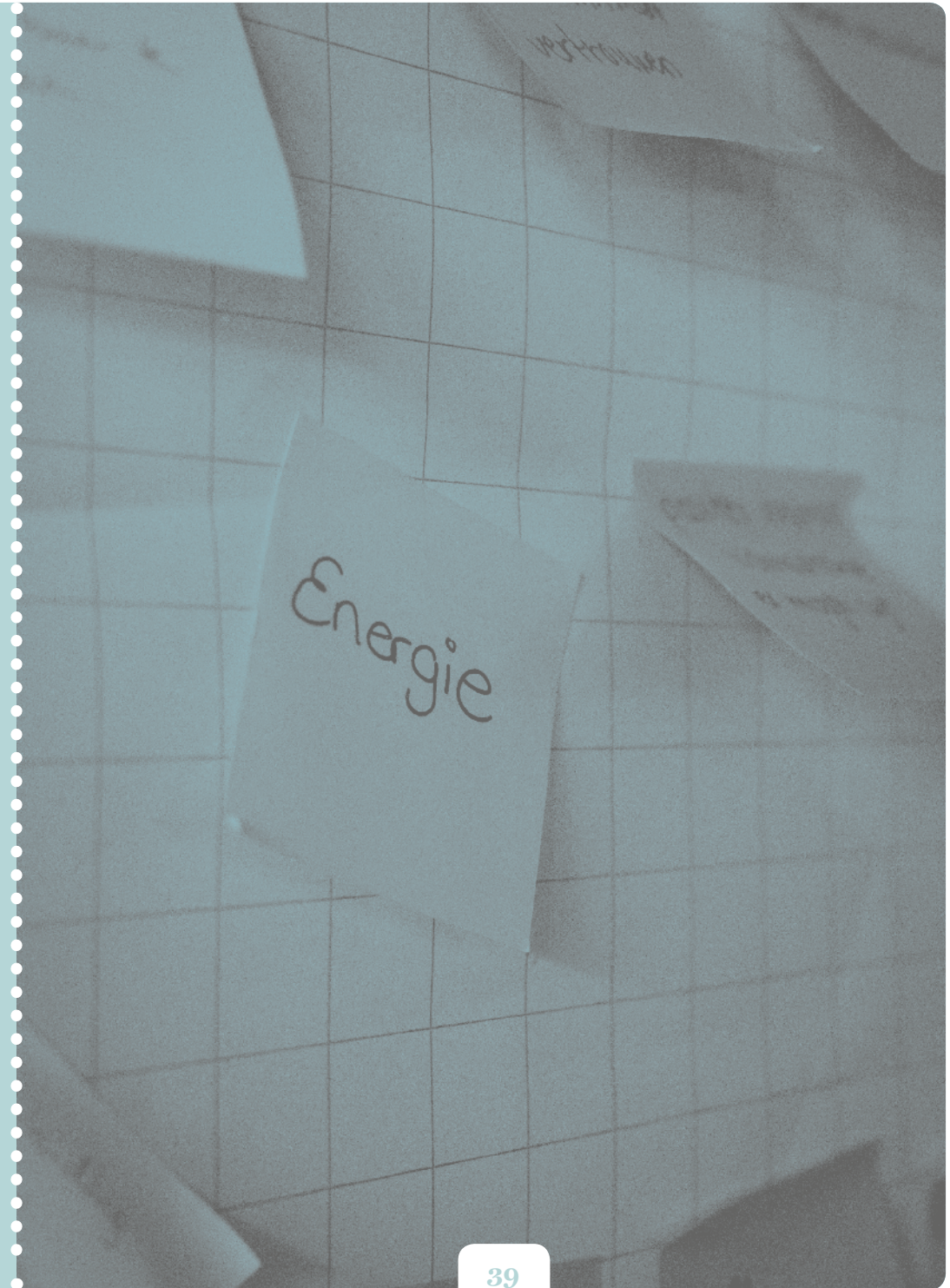
## Meer weten?

Mail naar [zillah@breinkorf.nl](mailto:zillah@breinkorf.nl) of bel 06 5108 3773.  
Daar zijn ook de reacties op dit e-book van harte  
welkom!

### **Breinkorf**

postadres  
Noltheniusstraat 23  
3533 SE Utrecht

bezoekadres  
Gare du Nord  
Stationsweg 59B  
1471 CM Kwadijk



# STAP 1.

**Vanuit de missie van de organisatie: de missie èn het doel van het team in kaart brengen**

Doen:  
Met alle teamleden een creatieve missie bijeenkomst organiseren!

# STAP 2.

**Vanuit de missie een scherpe positionering formuleren**

Doen:  
Een 'rondje langs de velden'-sessie met alle teamleden in 6 vragen.

# STAP 3.

**Vanuit de gewenste positie naar gewenst gedrag**

Doen:  
Met het team benoemen welk gedrag patroon-doorbrekend is!

# STAP 4.

**Bewustwording dat in beweging komen niet vanzelf gaat**

Doen:  
Kleine succesjes vieren!

# STAP 5.

**De verandering in gang zetten!**

Doen:  
Deel je gewenste positionering met andere teams en start met nieuw gedrag bij de gewone dagelijkse routine!