



TeamNL

Ontwikkelmonitor

Inzicht en sturing op jouw persoonlijk
leiderschap

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl

Partners: Nederlandse Loterij • Odido • AD • MissieH2

powered by



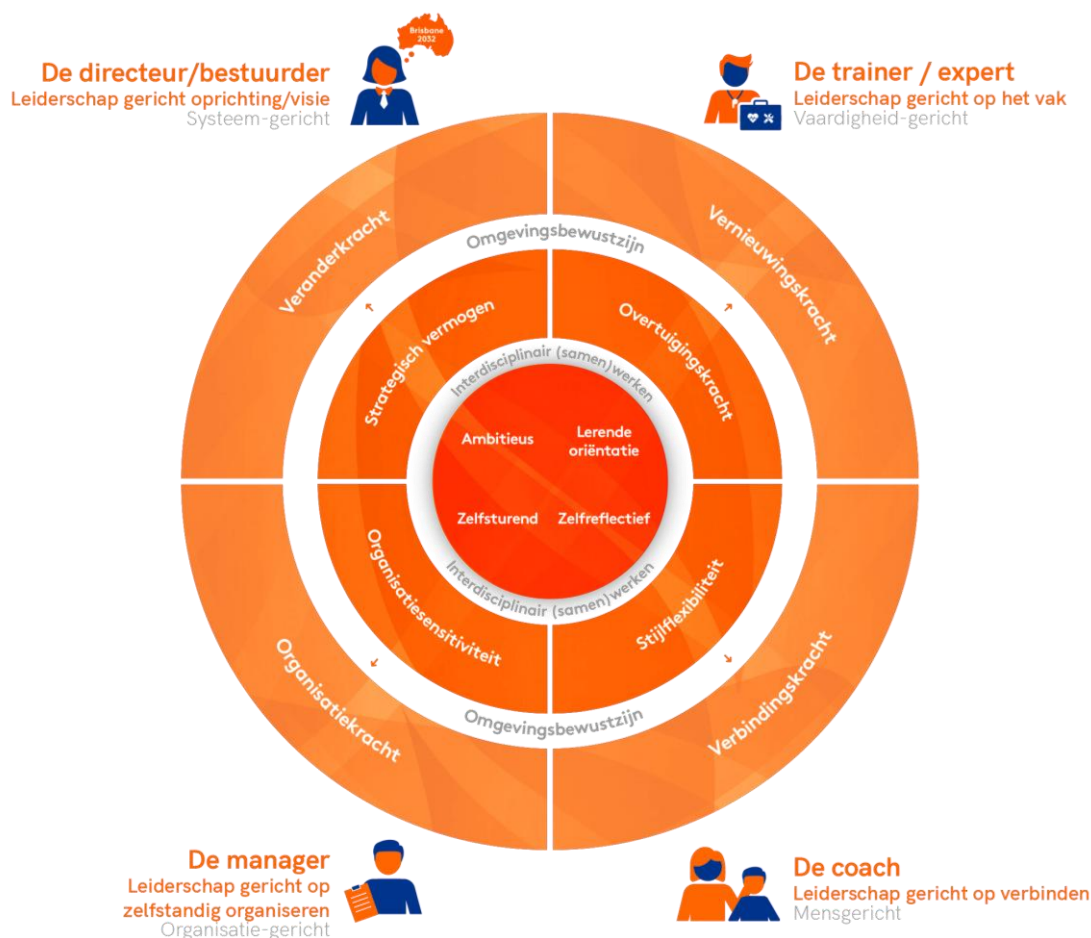
Het startpunt van je persoonlijke en professionele ontwikkeling is inzicht in jouw huidige rol, competenties en ambitie. De TeamNL Ontwikkelmonitor helpt jou als coach, expert of technisch directeur om een scherper beeld te krijgen van waar je staat en waar je naartoe wilt. Daarnaast vormt de monitor de basis voor een doorlopend gesprek met je leidinggevende over je ontwikkeling. De monitor bestaat uit verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel is een vragenlijst. Na het invullen van de vragenlijst ga je met je technisch directeur of hoofdexpert in gesprek. Na deelname heb je:

- een individuele nulmeting, als fundament voor jouw professionele ontwikkeling;
- inzicht in waar je staat in je ontwikkeling en wat je ontwikkelmogelijkheden zijn;
- de benodigde informatie voor het opstellen van je ontwikkelplan.

Het leer- en ontwikkelaanbod van de TeamNL Academie biedt uitgebreide mogelijkheden om jou te ondersteunen in je ontwikkeling. [Bekijk het aanbod.](#)

1. De Leiderschapscirkel

Hieronder zie je de Leiderschapscirkel. Deze is geïnspireerd op de Zelfbeschikkingstheorie van Deci & Ryan en het ik-wij-het-model van Ofman. In de Ontwikkelmonitor verwijzen we telkens naar de verschillende onderdelen van de cirkel.



De vier rollen:

- trainer/expert: vakmanschap staat centraal;
- coach: verbinden, begeleiden en mensgericht leiderschap staan centraal;
- manager: organiseren, kaders stellen en voorwaarden scheppen staan centraal;
- directeur/bestuurder: visionair leiderschap en strategische koers bepalen - voor de hele sport - staan centraal.

De drie schillen:

- de kern: dit is het fundament voor elke rol. Persoonlijke effectiviteit staat centraal;
- de middelste schil: effectiviteit naar de directe omgeving (het topsportprogramma) staat centraal;
- de buitenste schil: duurzame, maatschappelijke impact (over de programma's heen) staat centraal.

De 14 competenties:

De cirkel bevat 14 competenties. De plaats waar de competentie zich bevindt in de cirkel bepaalt de relevantie van de competentie voor jouw rol en professionele ontwikkeling. De competenties 'Stijlflexibiliteit' en 'Verbindingskracht' zijn bijvoorbeeld vooral relevant voor de coach. De vier competenties in het midden zijn voor alle vier de rollen relevant. Dit zijn kerncompetenties die je dient te bezitten, ongeacht je rol. 'Interdisciplinair (samen)werken' en 'Omgevingsbewustzijn' zijn zogenaamde transitiecompetenties. Hierover lees je meer onder 'Je huidige competenties'.

De beweegrichtingen:

Als coach, expert of technisch directeur beweeg je je op een bepaalde manier in deze cirkel. Je begint in de kern. Dit is het fundament dat je nodig hebt om jouw huidige rol goed in te kunnen vullen.

Van binnen naar buiten

De beweging van binnen naar buiten staat voor ontwikkeling in je rol en toenemende impact van je individuele bijdrage. Deze ontwikkeling wordt van ieder individu verwacht, waarbij Brisbane 2032 (of de Franse Alpen 2030) de stip op de horizon is.

Van rechtsboven naar linksboven (met de klok mee)

De beweging van rechtsboven naar linksboven staat voor verbreding van je rol. Van specialist, naar generalist. Waarbij specifieke kennis van het vak steeds minder doorslaggevend is en waarbij organiseren en richting geven juist een steeds nadrukkelijker rol krijgt. Deze ontwikkeling wordt niet van ieder individu verwacht, maar kan onderdeel zijn van je persoonlijke ambitie.

2. Je huidige rol

We vragen je om te bepalen in welke van de vier rollen je jezelf het meest herkent. Het kan zijn dat je jezelf herkent in meerdere rollen. Kies in dat geval de rol waarin je je het meest herkent. Belangrijk: het gaat hier NIET om je formele functie, maar om de wijze waarop je invulling geeft aan deze functie en bijdraagt aan het topsportprogramma. Kortom, de rol die je hebt. Jeroen Otter legt uit wat we hiermee bedoelen:

Jeroen Otter over het verschil tussen functie en rol: "Voorheen was mijn formele functie bondscoach van TeamNL Shorttrack. De manier waarop ik hieraan invulling gaf neigde een deel van het jaar meer naar de rol van manager. Naast coach, was ik ook bezig met de organisatiestructuur en kaders stellen voor optimale topsportprestaties."



Trainer/expert

In deze rol staat vakmanschap centraal.



Coach

In deze rol staan verbinden, begeleiden en mensgericht leiderschap centraal.



Manager

In deze rol staan organiseren, kaders stellen en voorwaarden scheppen centraal.



Directeur/bestuurder

In deze rol staan visionair leiderschap en strategische koers bepalen - voor de hele sport - centraal.

3. Je huidige competenties

In totaal zijn er 14 competenties, maar niet elke competentie is voor jou relevant.

Vier kerncompetenties

De vier competenties in de kern zijn voor elke rol relevant. Dit is het fundament dat aan alle rollen ten grondslag ligt. Deze competenties vragen om permanente aandacht en onderhoud. Daarnaast zijn er - afhankelijk van je rol - twee aanvullende competenties relevant.

Twee transitiecompetenties

Bij de beweging van binnen naar buiten is sprake van een 'overgangsgebied' dat de transitie van 'ik' (persoonlijke effectiviteit) naar 'wij' (interdisciplinair (samen)werken) naar 'het' (omgevingsbewustzijn) markeert. Interdisciplinair (samen)werken en omgevingsbewustzijn zijn daarmee competenties die voor elke rol relevant zijn, net als de vier kerncompetenties.

Competenties per rol

In de middelste en buitenste schil zie je competenties die relevant zijn voor één van de vier rollen. Voorbeeld: Als je je jezelf het meest herkent in de rol van trainer/expert, dan zijn – naast de vier kerncompetenties ('lerende oriëntatie', 'zelfreflectief', 'zelfsturend' en 'ambitieuze') en de transitiecompetenties ('interdisciplinair (samen)werken' en 'omgevingsbewustzijn') - ook 'overtuigingskracht' en 'innovatiekracht' relevant.

Meer uitleg over de verschillende competenties en bijbehorende gedragsvoorbeelden vind je in de bijlage.

4. Je ambitie

Welke rol ambieer je? En welke competenties moet je nog ontwikkelen om naar deze rol te groeien? Door deze vragen te beantwoorden en de antwoorden naast jouw huidige rol en competenties te leggen, wordt duidelijk waar je je op moet richten in je professionele ontwikkeling. Belangrijk: het kan zijn dat je geen andere rol ambieert dan je huidige. In dat geval staat ontwikkeling in je huidige rol centraal.

Bijlage: Competenties en gedragsvoorbeelden

Lerende oriëntatie: investeert in persoonlijke en professionele ontwikkeling

De drive en attitude om jezelf proactief en blijvend te ontwikkelen, een open en initiërende houding ten aanzien van feedback, een open en initiërende houding ten aanzien van nieuw beschikbare kennis, methoden, concepten en toepassingen, een grondhouding waaruit de wens om persoonlijk en professioneel verder te komen prevaleert ten opzichte van de angst om te verliezen wat er al is.

Gedragsvoorbeelden:

- Ik investeer proactief in verbreding en verdieping van mijn kennis en vaardigheden en maak hier ruimte voor in mijn agenda;
- Ik geef blijk van een nieuwsgierige en ontvankelijke houding ten aanzien van (kritische) feedback, en neem daartoe initiatief richting mijn omgeving;
- Ik ben bereid om van anderen te leren en de eigen ideeën, opvattingen en aanpak ter discussie te stellen;
- Ik kom vanuit mezelf met ideeën en voorstellen om de eigen persoonlijke en professionele dilemma's en ontwikkeling richting en vorm te geven. En maak mezelf daarin niet afhankelijk van (het initiatief van) anderen.

Zelfreflectief (reflectie op het eigen handelen)/zelfkennis: kent zichzelf

Kent zichzelf, is zich bewust van eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten/valkuilen/tekortkomingen, heeft zicht op effect en effectiviteit van de eigen opstelling, benadering en aanpak op anderen, is zich bewust van de invloed van eigen (belemmerende) overtuigingen, patronen, voorkeuren en behoeftes op zijn of haar handelen.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik ben in staat de eigen talenten en ontwikkelpunten in het licht van mijn functie en verwachte bijdrage te benoemen;*
- *Ik laat merken het effect en de effectiviteit van het eigen gedrag en de eigen aanpak op anderen te herkennen en erkennen;*
- *Ik laat zien dat ik bewust ben van de invloed van mijn levensloop en ervaring op het handelen in het hier en nu;*
- *Ik ben in staat te benoemen wie of wat ik nodig heb om in mijn functie te excelleren.*

Zelfsturend: eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen bijdrage

Omschrijving: eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen bijdrage, bij tegenslag en teleurstelling primair de eigen rol en bijdrage daarin kritisch evalueren, daarin ook een kwetsbare opstelling ten opzichte van de omgeving aannemen.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik etaleer een veerkrachtige houding in situaties waarin ik met persoonlijke en/of professionele tegenslag en teleurstelling te maken heb;*
- *Ik blijf onder (grote) druk kalm en reageer evenwichtig in meer emotioneel geladen en stressvolle omstandigheden;*
- *Ik voel en neem verantwoordelijkheid en wijs niet naar anderen of omstandigheden bij tegenvallende prestaties. Ik durf eigen onzekerheid en/of twijfel bespreekbaar te maken;*
- *Ik creëer en houd overzicht, etaleer zelf-organiserend vermogen en zorg voor opvolging van wat is opgestart en afgesproken.*

Ambitieuze: daagt zichzelf uit, stelt ambitieuze doelen

Is uit op onderscheidend bijdragen en presteren, legt de lat daarbij hoog voor zichzelf en vervult hiermee een (positief) stimulerende voorbeeldrol naar anderen, is initiërend, energiek en enthousiast in zijn of haar opstelling en benadering.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik ben me bewust van wat werken in een topsport-omgeving vraagt en handel hiernaar;*
- *Ik ben gedreven om aan de verwachtingen van mijn bijdrage te voldoen en deze te overtreffen;*
- *Ik stel ambitieuze doelen, voor mezelf en voor anderen en ga en sta voor grensverleggende prestaties;*
- *Ik stel hoge eisen aan de kwaliteit van mijn eigen bijdrage, zonder aan daadkracht in optreden en aanpak in te boeten.*

Interdisciplinair (samen)werken: (algemene competentie, voor alle (4) rollen relevant):

Effectief integreren van de kennis, ideeën, behoeften en belangen van anderen in zijn of haar eigen besluiten en aanpak, over de grenzen van de eigen expertise, verantwoordelijkheid en bijdrage heen kijken, bewustzijn van en actief sturen op de samenhang in en effectiviteit van ieders individuele bijdrage, bewustzijn van de eigen positie ten opzichte van en de onderlinge verhouding met de ander, bespreekbaar maken wat in de onderstroom leeft en speelt, geloven in en handelen naar het uitgangspunt dat het geheel meer is dan de som der delen, werkt vanuit gezond vertrouwen in zichzelf én de ander.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik etaleer een uitnodigende, nieuwsgierige en ontvankelijke houding naar de inbreng van de ander en investeer daartoe in een veilig en stimulerend klimaat;*
- *Ik maak eventuele frictie of ongemak in de onderlinge samenwerking bespreekbaar, beweeg ernaar toe in plaats van weg en laat (onderling) ongemak en ongenoegen niet een sta-in-de-weg zijn;*
- *Ik draag zorg voor en stuur actief op gelijkwaardigheid, transparantie, wederzijds begrip en respect binnen de staf;*
- *Ik stimuleer een constructief-kritische feedbackcultuur en vervul daarin een voorbeeldrol.*

Overtuigingskracht: (beïnvloeden/persoonlijk optreden):

Weet de eigen standpunten, ideeën en adviezen op heldere wijze over te brengen/uit te dragen (presenteren en uitdrukkingsvaardigheid), sluit in taal, benadering en opstelling aan bij niveau, behoefte en belang van zijn of haar gesprekspartner(s) (afstemmen), wekt vertrouwen op basis van wie hij of zij is én wat hij of zij weet (vertrouwen creëren), is in staat anderen mee te krijgen in wat hij of zij voor ogen heeft en de wijze waarop daar naartoe wordt gewerkt (overtuigingskracht).

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik weet de eigen standpunten en ideeën op heldere wijze over te brengen en uit te dragen (presenteren en uitdrukkingsvaardigheid);*
- *Ik sluit in taal, benadering en opstelling aan bij het niveau, de behoefte en het belang van mijn gesprekspartner(s) (afstemmen);*
- *Ik werk vertrouwen op basis van wie ik ben én wat ik weet (vertrouwen creëren);*
- *Ik ben in staat anderen mee te krijgen in wat ik voor ogen heb en de wijze waarop daar naartoe wordt gewerkt (overtuigingskracht).*

Stijlflexibiliteit (in communiceren en beïnvloeden, situationele wendbaarheid):

Beschikt over een breed repertoire aan communicatiestijlen en beïnvloedingstechnieken (repertoire aan communicatiestijlen en beïnvloedingstechnieken), is in staat effectief te schakelen tussen deze stijlen en technieken in uiteenlopende (gespreks)situaties en richting een grote diversiteit aan gesprekspartners binnen de staf (situationele wendbaarheid), integreert inhoudelijke, procesmatige en (inter)relationele aspecten in zijn of haar benadering, stuurt én steunt, draagt uit én luistert, inspireert én zet aan tot zelfreflectie/eigenaarschap van de ander.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik beschik over een breed repertoire aan communicatiestijlen en beïnvloedingstechnieken.*
- *Ik ben in staat effectief te schakelen tussen deze stijlen en technieken in uiteenlopende (gespreks)situaties en richting een grote diversiteit aan gesprekspartners binnen de staf.*
- *Ik integreer inhoudelijke, procesmatige en (inter)relationele aspecten in mijn benadering.*
- *Ik stuur én steun, draag uit én luister, inspireer én zet aan tot zelfreflectie/eigenaarschap van de ander.*

Organisatiesensitiviteit: integrale proces sturing:

Is systematisch (PDCA) in zijn of haar aanpak, heeft oog voor de (logische) samenhang in onderwerpen, processen en besluiten, alsmede voor de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen, bewaakt de voortgang in wat is opgestart en afgesproken, formuleert concrete en ambitieuze doelstellingen voor de topsportprogramma's op (middel)lange termijn en vertaalt deze consistent en consequent naar plannen en acties in het hier en nu, zorgt voor adequate en afgestemde communicatie naar betrokkenen binnen en rondom de programma's.

Gedragsvoorbeelden:

- *Is systematisch (PDCA) in zijn of haar aanpak;*
- *Heeft oog voor de (logische) samenhang in onderwerpen, processen en besluiten;*
- *Heeft oog voor de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen;*
- *Bewaakt de voortgang in wat is opgestart en afgesproken;*
- *Heeft oog voor de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen;*
- *Formuleert concrete en ambitieuze doelstellingen voor de topsportprogramma's op (middel)lange termijn en vertaalt deze consistent en consequent naar plannen en acties in het hier en nu;*
- *Zorgt voor adequate en afgestemde communicatie naar betrokkenen binnen en rondom de programma's.*

Strategisch vermogen:

Geeft richting aan en stuurt actief op de strategische koers van de sportbond, betreft en verbindt relevante stakeholders hierbij, vervult een rol als vanzelfsprekend en inspirerend boegbeeld voor de sport naar binnen en naar buiten, is in staat vanuit een meer overstijgend perspectief naar actuele, urgente en complexe vraagstukken binnen zijn of haar sport te kijken, overziet de consequenties van (strategische) besluiten die hier uit voortvloeien voor verenigingen, bond en programma's.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik ben systematisch (PDCA) in mijn aanpak.*
- *Ik heb oog voor de (logische) samenhang in onderwerpen, processen en besluiten.*
- *Ik heb oog voor de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen.*
- *Ik bewaak de voortgang in wat is opgestart en afgesproken.*
- *Ik heb oog voor de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen.*
- *Ik formuleer concrete en ambitieuze doelstellingen voor de topsportprogramma's op (middel)lange termijn en vertaal deze consistent en consequent naar plannen en acties in het hier en nu.*
- *Ik zorg voor adequate en afgestemde communicatie naar betrokkenen binnen en rondom de programma's.*

Omgevingsbewustzijn: (algemene competentie, voor alle (4) rollen relevant):

De blik 'naar buiten' en naar de toekomst hebben, naast aandacht voor presteren in het hier en nu ook actief investeren in groei en ontwikkeling (van de atleet, het team/de staf, de organisatie, de sport en/of het vakgebied) op de lange(re) termijn, oog hebben voor ontwikkeling in en verandering van de omgeving en implicaties hiervan voor de eigen rol en verantwoordelijkheid,

daarin (ook) een initiërende en regisserende rol vervullen (niet afwachten en reageren, maar entameren en agenderen). Trefwoorden: nieuwsgierigheid, creativiteit, lenigheid (in denken en handelen), flexibiliteit, exploratieve attitude.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik volg ontwikkelingen in het vakgebied en in de topsport op de voet en vertaal deze naar kansen en mogelijkheden voor mijn eigen programma, organisatie of sport.*
- *Ik maak ruimte voor en handel actief naar het creëren van een langetermijnperspectief, en geef blijk van een rol-overstijgende invulling van mijn bijdrage.*
- *Ik draag veranderen en innoveren een warm hart toe, en denk en handel daarbij eerder vanuit het benutten van kansen dan vanuit het voorkomen van risico's.*
- *Ik geef blijk van een creatieve, vindingrijke en flexibele geest, etaleer durf en drive om onafhankelijke en eigenzinnige ideeën te ontwikkelen en uit te dragen, en beschik over het vermogen anderen daarin te inspireren.*

Innovatiekracht: verder brengen van het vak

Professioneel leiderschap, zoekt vanuit zijn of haar unieke en specialistische vakmanschap voortdurend naar nieuwe kennis voor en toepassingen binnen de programma's, vervult daarin een zichtbaar initiërende rol, draagt onmiskenbaar bij aan het (mogelijk maken van) verkennen en verleggen van topsportprestaties, wordt alom gezien, gewaardeerd en gerespecteerd door collega trainers-experts als autoriteit op zijn of haar vakgebied.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik zoek vanuit mijn unieke en specialistische vakmanschap voortdurend naar nieuwe kennis voor en toepassingen binnen de programma's.*
- *Ik vervul daarin een zichtbaar initiërende rol.*
- *Ik draag onmiskenbaar bij aan het (mogelijk maken van) verkennen en verleggen van topsportprestaties.*
- *Ik word alom gezien, gewaardeerd en gerespecteerd door collega trainers-experts als autoriteit op mijn vakgebied.*

Verbindingskracht: verder brengen van het programma/de programma's

Verbindend en inspirerend leiderschap, is met zijn of haar charisma, authenticiteit en creativiteit een aansprekend en vanzelfsprekend boegbeeld voor het programma en inspiratiebron voor collega coaches, durft van de gebaande paden af te wijken om het huidige prestatieniveau te verleggen, brengt de effectiviteit van de samenwerking binnen de staf naar een onderscheidend hoger niveau, is in staat bruggen te bouwen en verder te komen in een omgeving waarin schijnbare paradoxen en tegenstrijdige belangen aan de orde zijn.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik ben met mijn charisma, authenticiteit en creativiteit een aansprekend en vanzelfsprekend boegbeeld voor het programma en een inspiratiebron voor collega coaches.*
- *Ik durf van de gebaande paden af te wijken om het huidige prestatieniveau te verleggen.*

- *Ik breng de effectiviteit van de samenwerking binnen de staf naar een onderscheidend hoger niveau.*
- *Ik ben in staat bruggen te bouwen en verder te komen in een omgeving waarin schijnbare paradoxen en tegenstrijdige belangen aan de orde zijn.*

Organisatiekracht (of verbeterkracht): verder brengen van de organisatie

Voorwaarden scheppend/kaderstellend/faciliterend leiderschap, brengt de topsportorganisatie en de programma's die onder zijn of haar verantwoordelijkheid vallen significant verder, anticipeert op ontwikkelingen en trends in de internationale topsportwereld en draagt zorg voor implementatie hiervan binnen de programma's, neemt initiatief en toont zich creatief in het wendbaar en daarmee toekomstbestendig maken van de topsportorganisatie, geeft op robuuste, stimulerende, koersvaste en transparante wijze richting aan vernieuwende ideeën en ontwikkeling van mensen (topsport professionals).

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik breng de topsportorganisatie en de programma's die onder mijn verantwoordelijkheid vallen significant verder.*
- *Ik anticipeer op ontwikkelingen en trends in de internationale topsportwereld en draag zorg voor implementatie hiervan binnen de programma's.*
- *Ik neem initiatief en toon mij creatief in het wendbaar en daarmee toekomstbestendig maken van de topsportorganisatie.*
- *Ik geef op robuuste, stimulerende, koersvaste en transparante wijze richting aan vernieuwende ideeën en de ontwikkeling van mensen (topsport professionals).*

Veranderkracht: verder brengen van de sport/het (topsport)systeem

Visionair leiderschap, versterkt de positie binnen en impact van de (eigen) sport in de samenleving, vervult daarin een entamerende, agenderende en regisserende rol, creëert en onderhoudt een relevant bestuurlijk/maatschappelijk/politiek netwerk, etaleert een feilloos gevoel voor relevante maatschappelijke trends en vertaalt deze naar kansen en bedreigingen voor zijn of haar sport, toont zich een ware ambassadeur, schetst een aansprekend en beloftevol toekomstperspectief, zet de toekomst naar zijn of haar hand, durft te dromen en weet deze dromen waar te maken.

Gedragsvoorbeelden:

- *Ik versterk de positie binnen en de impact van de sport in de samenleving en vervul daarin een entamerende, agenderende en regisserende rol.*
- *Ik creëer en onderhoud een relevant bestuurlijk/maatschappelijk/politiek netwerk.*
- *Ik etaleer een feilloos gevoel voor relevante maatschappelijke trends en vertaal deze naar kansen en bedreigingen voor mijn sport.*
- *Ik toon mij een ware ambassadeur.*
- *Ik schets een aansprekend en beloftevol toekomstperspectief, zet de toekomst naar mijn hand, durf te dromen en weet deze dromen waar te maken.*