

Quickscan teamontwikkelingsfase

(gebaseerd op 'Aan de slag met teamcoaching' van Marijke Lingsma)

Ken per gedragsitem punten toe naarmate hij vaak voorkomt:

Zelden/Nooit	:	1 punt
Soms	:	2 punten
Vaak	:	3 punten

Fase 1

Gedragsindicatoren	
Doen wat wordt verwacht, ongeacht persoonlijke opinies, waarden en normen.	
Zich afwachtend opstellen, geen initiatieven nemen.	
Intentieafspraken maken i.p.v. feitelijke afspraken. Afspraken niet nakomen.	
Niet luisteren. Door elkaar heen praten. Het is een 'kippenhok'.	
Praten in termen van moeten, verantwoordelijkheid buiten zichzelf bij de ander leggen.	
Feedback als bedreigend ervaren.	
Het gevoel hebben veel te moeten, angst en verplichting zijn brandstoffen om door te gaan.	
Geen eigen verantwoordelijkheid nemen. Klagen. Schuld leggen bij de ander. Eigen machteloosheid benadrukken.	
Gewoonterecht opeisen.	
Gevoelig reageren op status en op expertise.	
TOTAAL	

Fase 2

Gedragsindicatoren	
Subgroepjes vormen.	
Naar elkaar wijzen, niet alleen naar de leidinggevende, ook elkaar beschuldigen.	
Elkaar onderling beconcurreren.	
Beter naar elkaar luisteren.	
Afstemming proberen te vinden over de taak.	
Beginnen conflicten te krijgen. Deze worden verhuld, indirect weergegeven of komen er met veel explosie/emotie uit.	
Elkaar leren feedback te geven.	
In principe leergierig zijn.	
Overaccentueren onafhankelijkheid door uitspraken als: 'Dit zouden we toch zelf mogen doen, dus...'	
De leidinggevende vragen of het nodig is dat hij zo vaak van de afdeling is.	
TOTAAL	

Fase 3

Gedragsindicatoren	
In non-verbaal gedrag en in hun uitingen laten merken dat ze trots zijn op zichzelf.	
Elkaar gevraagd en ongevraagd feedback geven. Van elkaar leren.	
Verantwoordelijkheid nemen voor de hier-en-nu situatie. Ieder op zijn manier laten merken dat ze verantwoordelijkheid dragen voor eigen handelen en de bijbehorende consequenties accepteren.	
Zichzelf en elkaar kunnen schatten op waarde. Ontwikkelingsgericht in plaats van beoordelingsgericht.	
Verschillen tussen teamleden intern opvangen. Met elkaar omgaan en werken op basis van gelijkwaardigheid en competentie, niet op status.	
Ervoor zorgen dat ze betekenisvol werk doen.	
Humor vertonen, zaken relativeren.	
Nieuwe regelmogelijkheden verzinnen. Creatief zijn, nieuwe oplossingen vinden.	
Pro-actief denken en handelen. Initiatief tonen, ook ongevraagd.	
Team(coachings)bijeenkomsten voorbereiden.	
TOTAAL	

Fase 4

Gedragsindicatoren	
Blijven openstaan voor verbeteringen.	
Goed in staat zijn een helicopterview te hanteren. Teamoverstijgend werken.	
Met gedelegeerde bevoegdheden werken.	
Een bewuste keuze maken voor inter- of wederzijdse afhankelijkheid, co-partnership voor zover nodig. Samenwerken met anderen en elkaar ondersteunen.	
In staat zijn afscheid te nemen en nieuwe leden te laten intreden.	
Ieder op zich kan onafhankelijk optreden, maar acteren interafhankelijk, ze houden rekening met bepaalde afhankelijkheden. Een sterke interactie vertonen, geen 'boven-onder' patronen (indien nodig functioneel wel).	
Strategisch omgaan met verwachtingen.	
Uitgaan van onderling vertrouwen. Erop vertrouwen dat anderen hen zo nodig zullen ondersteunen. Direct en zakelijk omgaan met emotie.	
Samen uitdagende doelen realiseren in functie van het grotere geheel.	
Team(coachings)bijeenkomsten voorbereiden.	
TOTAAL	

Toelichting fasen

Fase 1

De groep is een opeenhoping, een aantal individuen bij elkaar, los zand. De korrels opereren schijnbaar los van elkaar. Er is nog geen hechting en de afhankelijkheid van de leidinggevende lijkt groot. De groep heeft weinig emotionele binding. Dat maakt het lastig om te coachen, want een coach heeft aansluiting nodig om een groep in beweging te krijgen en commitment met de doelstelling en de visie te creëren.

Fase 2

Bondjes op individueel niveau sluiten anderen in de groep uit. De groep heeft nog geen collectief 'hart'. Ik ten opzichte van jij. Als de coach dit benoemd, blijkt dat de intentie er onder de oppervlakte wel is. Kenmerkend is de tegenafhankelijkheid, het opposante gedrag van de groep. De dubbele boodschap van de groep is: we hebben je nodig en we willen niet dat je je ergens mee bemoeit.

Fase 3

Het verschil tussen een groep en team is de mate van intimiteit en de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor het gezamenlijke doel. In een groep is dit op basis van een voorkeur voor subgroepjes. In deze fase vormt de buitenwacht, buiten het team als geheel, de vijand. Wij ten opzichte van zij. Kenmerkend is de onafhankelijkheid van het team. Ze zijn elkaars collega en allereerst een teamlid.

Fase 4

De teamleden nemen op verschillende manieren verantwoordelijkheid voor de hier-en-nu situatie met het oog op de toekomst. Ze zijn tijdelijk bij elkaar, gebruiken tijd en plaats zo goed mogelijk en respecteren elkaars netwerken. Kenmerkend is de wederzijdse verbondenheid in een team met open grenzen: Ze...
...gaan een relatie aan met de omgeving;
...laten zich beïnvloeden door 'buiten';
...staan open voor ideeën van nieuwkomers.