

Kenmerkend gedrag in de teamfasen

Onderstaande overzichten beschrijven kenmerkend gedrag van de teamleden en het kenmerkende gedrag van de leidinggevende¹ per ontwikkelingsfase van een team. Je kunt in de tabellen aangeven welke gedragingen je in je team en bij jezelf regelmatig terugziet, om zo zicht te krijgen op de ontwikkelingsfase van je team.

Startfase Bundeling individuen: voelen zich niet verantwoordelijk voor teamprestaties en onderlinge samenwerking	
Kenmerkend gedrag van de leden	Kenmerkend gedrag van de leidinggevende
<input type="checkbox"/> kijken vooral naar overeenkomsten en niet naar verschillen; <input type="checkbox"/> maken intentieafspraken (ik ga het proberen) en niet zozeer SMART afspraken; <input type="checkbox"/> luisteren niet naar elkaar, praten door elkaar heen; <input type="checkbox"/> communiceren vooral via de manager; <input type="checkbox"/> praten over <i>moeten</i> in plaats van over <i>willen</i> ; <input type="checkbox"/> leggen de verantwoordelijkheid buiten zichzelf, bij voorkeur bij de leidinggevende; <input type="checkbox"/> werken meer vanuit hun individuele doel dan vanuit een gemeenschappelijk doel.	<input type="checkbox"/> verheldert taken, doelen en rollen in het team; <input type="checkbox"/> biedt een plek en veiligheid aan teamleden; <input type="checkbox"/> zorgt dat teamleden elkaars kwaliteiten leren kennen; <input type="checkbox"/> versterkt het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid; <input type="checkbox"/> stuurt individuen aan, niet het team als groep; <input type="checkbox"/> stelt zich op als boodschapper tussen de teamleden; <input type="checkbox"/> gericht op de inhoud van oplossingen; <input type="checkbox"/> houdt zich bezig met ad-hoc zaken en brandjes blussen; <input type="checkbox"/> heeft een directieve stijl van leidinggeven; <input type="checkbox"/> is primair gericht op (be)oordelen (lineair denken) in plaats van op leren en ontwikkelen (circulair denken).

¹ Samengesteld op basis van informatie uit o.a. "Aan de slag met teamcoaching" van Marijke Lingsma (2005) en "Kookboek voor teams" van Esther de Haan (2009).



Strijdfase

Groep: gaat dubbelzinnig om met verantwoordelijkheidsgevoel voor teamprestaties en samenwerking

Kenmerkend gedrag van de leden	Kenmerkend gedrag van de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> teamleden stemmen af in subgroepjes (coalities); <input type="checkbox"/> teamleden geven regelmatig andere subgroepjes de schuld van dingen, beschuldigen niet alleen de leidinggevende; <input type="checkbox"/> teamleden gaan onderlinge concurrentie aan; <input type="checkbox"/> luisteren beter naar elkaar dan in de startfase; <input type="checkbox"/> proberen afstemming te vinden over de taak; <input type="checkbox"/> conflicten borrelen onder de oppervlakte of zijn juist met veel kracht en emotie aanwezig; <input type="checkbox"/> teamleden zijn tegenafhankelijk: ze vragen aan de manager "help ons" en "laat ons". 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Laat anderen aan het woord; <input type="checkbox"/> Stuurt op inhoud en resultaat; <input type="checkbox"/> Bemiddelt tussen de subgroepjes; <input type="checkbox"/> Spreekt zowel de groep als individuen aan op taak- en ontwikkelingsmogelijkheden; <input type="checkbox"/> Leert de groep communicatieve vaardigheden; <input type="checkbox"/> is medeprobleemdrager, wordt veel betrokken bij het oplossen van problemen (tussen de subgroepjes); <input type="checkbox"/> Richt zich vooral op subgroepjes die doen wat wordt gevraagd; <input type="checkbox"/> Heeft de neiging te veel aandacht aan negatief gedrag te geven; <input type="checkbox"/> Kan nogal variëren tussen delegeren en loslaten; <input type="checkbox"/> Is op vele fronten tegelijkertijd bezig, ook buiten de afdeling.



Samenwerkingsfase

Team: neemt verantwoordelijkheid voor teamprestaties en onderlinge samenwerking

Kenmerkend gedrag van de leden	Kenmerkend gedrag van de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zijn trots op zichzelf en vinden zichzelf het beste team; <input type="checkbox"/> leren van elkaar; <input type="checkbox"/> nemen verantwoordelijkheid voor de situatie zoals die zich voordoet; <input type="checkbox"/> geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback om zo een beter resultaat te behalen; <input type="checkbox"/> laten ieder op zijn manier merken dat ze verantwoordelijkheid voor eigen handelen dragen en de bijbehorende consequenties accepteren; <input type="checkbox"/> vinden het belangrijker samen te werken op basis van gelijkwaardigheid en competentie dan op basis van status; <input type="checkbox"/> vangen verschillen tussen de teamleden intern op; <input type="checkbox"/> vertonen humor, relativeren zaken; <input type="checkbox"/> denken en handelen proactief; <input type="checkbox"/> vinden omgaan met nieuwe teamleden niet prettig. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Laat de inhoud los, begeleidt de interactie; <input type="checkbox"/> is trots op zijn team en laat dat merken; <input type="checkbox"/> spreekt het team aan en vertrouwt erop dat ze zelf het een en ander regelen; <input type="checkbox"/> vindt het leuk om randvoorwaarden voor het team te creëren; <input type="checkbox"/> is ontspannen; <input type="checkbox"/> blijft vanzelfsprekend in de randvoorwaarden en verwacht dit ook van de anderen.



Prestatiefase

Open team: neemt verantwoordelijkheid voor organisatie-/unit prestaties en samenwerking met andere teams

Kenmerkend gedrag van de leden	Kenmerkend gedrag van de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ondernemerschap; <input type="checkbox"/> blijven openstaan voor verbeteringen; <input type="checkbox"/> zijn goed in staat een helicopterview te hanteren; <input type="checkbox"/> werken teamoverstijgend; <input type="checkbox"/> zijn in staat afscheid te nemen en nieuwe leden te laten intreden; <input type="checkbox"/> gaan direct en zakelijk om met emoties, coachen elkaar; <input type="checkbox"/> gericht op partnership en nauwe samenwerking met anderen; <input type="checkbox"/> benutten verschillende kwaliteiten van het team en externe teamleden; <input type="checkbox"/> onderling vertrouwen als uitgangspunt voor de samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Blijft op afstand, is zich bewust van het vermogen van het team om zelf voor hun competentieontwikkeling te zorgen; <input type="checkbox"/> komt ongevraagd met nieuwe kaders om de denkpatronen te prikkelen; <input type="checkbox"/> zorgt voor wisseling van rollen door personen; <input type="checkbox"/> gericht zich op het team én op de organisatiedoelstellingen; <input type="checkbox"/> is gericht op marktgericht denken; <input type="checkbox"/> is gericht op denken vanuit visie en missie en het verder ontwikkelen daarvan; <input type="checkbox"/> richt zich op strategisch denken (ook lange termijn) en handelen.

