

## Zelfassessment | Teamwork 1

Geef bij elke uitspraak aan hoe vaak uw team deze neiging tentoonspreidt. Probeer zo eerlijk mogelijk te zijn, en gebruik onderstaande puntentoekening.

- 1 = vrijwel nooit
- 2 = zelden
- 3 = af en toe
- 4 = regelmatig
- 5 = vrijwel altijd/ zeer regelmatig

	score
1 We beschouwen onze teamdoelstellingen als vanzelfsprekend en gaan ervan uit dat iedereen ze op dezelfde wijze interpreteert.	
2 We hebben geen vaste procedures; we bepalen deze met het oog op de uit te voeren taken	
3 We kennen specifieke rollen toe aan teamleden (bijvoorbeeld leider, tijdwaarnemer, notulist, enzovoort)	
4 We hebben vaste protocollen om alles ordelijk te laten verlopen.	
5 De teamleider is democratisch en behulpzaam.	
6 We beginnen liever meteen met een taak en willen niet te veel tijd besteden aan planning.	
7 We genereren meestal veel ideeën, maar er gaan er veel verloren omdat we er niet naar luisteren en/ of ze direct afwijzen.	
8 We hebben het gevoel dat we 'het samen moeten doen' en dat we allemaal verantwoordelijk zijn voor het succes of falen van het team.	
9 We hebben specifieke procedures voor het stellen van doelen en het plannen van onze aanpak.	
10 De teamleider probeert zowel de orde te handhaven als een bijdrage te leveren aan onderhanden taken.	
11 We werken graag samen – het is leuk en productief.	
12 De teamleider zorgt ervoor dat we ons aan de procedures houden, geen ruzie maken, elkaar niet onderbreken en ons aan het onderwerp houden.	



## Zelfassessment | Teamwork 2

Neem uw beoordelingen over in onderstaande vakjes.

Bijvoorbeeld: als u vraag 1 een '5' gegeven hebt (vrijwel altijd/ zeer regelmatig), dan zet u hieronder een '5' in vakje 1. Bereken het totaal van elke kolom wanneer u alle scores heeft genoteerd

Vraag	Score	Vraag	Score	Vraag	Score
1		3		2	
6		4		5	
7		9		8	
10		12		11	
<b>Totaal</b>		<b>Totaal</b>		<b>Totaal</b>	
<b>Chaotische Fase</b>		<b>Formele Fase</b>		<b>Vaardige Fase</b>	

### Fase 1 | De Chaotische fase

Mensen die gezamenlijk een taak moeten uitvoeren, onderschatten vaak hoe moeilijk het is om samenhang binnen een team te creëren.

Dit geldt vooral als het team van nul af begint en er geen rollen zijn toegewezen of als de teamleden in het verleden niet eerder hebben samengewerkt.

Een team in de chaotische fase probeert de onzekerheid te overwinnen door zich hals over kop op de taak te storten zonder voldoende, of helemaal geen, aandacht te besteden aan het proces.

#### De kenmerken van een team in de chaotische fase zijn:

- Teamleden besteden geen tijd aan het bepalen van duidelijke doelstellingen waar iedereen achterstaat. Het team gaat ervan uit dat iedereen weet wat de doelstellingen zijn.
- Ze besteden onvoldoende tijd aan het plannen van de aanpak van de taak.
- Als er een teamleider benoemd is, wordt deze rol niet verduidelijkt. De leider zal waarschijnlijk zijn/ haar gezag opleggen aan een team dat dit niet accepteert.
- Er wordt geluisterd naar geopperde ideeën maar deze worden niet verder ontwikkeld. Of ideeën worden afgewezen omdat er teveel wordt onderbroken en gepraat.
- Het succes van het team is onvoorspelbaar. Soms redden ze het, ondanks de chaos; soms falen ze. Wat het resultaat ook is, er bestaat een grote neiging tot rationaliseren, dat wil zeggen, beweren dat ze bereikt hebben wat ze wilden.



## Zelfassessment | Teamwork 3

### Fase 2 | De Formele fase

Uiteindelijk reageert het team op de chaotische fase door te verstarren en formeler te worden. De teamleden zullen waarschijnlijk echter overdrijven en formele procedures instellen die te ver doorslaan naar de andere kant.

#### De kenmerken van een team in de formele fase zijn:

- Er zijn strakke, stapsgewijze procedures voor het stellen van doelen en het formuleren van plannen. Iedereen levert hier een bijdrage aan. Ze kunnen ook de doelstelling met grote letters noteren, zodat iedereen deze kan zien.
- De behoefte aan een krachtige leider wordt vaak benadrukt. Krachtig leiderschap in een formeel team betekent ervoor zorgen dat mensen zich houden aan de procedures, geen ruzie maken, elkaar niet onderbreken, via de voorzitter spreken, enzovoort. Krachtig leiderschap wordt gezien als de oplossing voor de problemen van de chaotische fase. Als het team faalt, krijgt de leider de kritiek dat hij/ zij niet krachtig genoeg is!
- Verschillende teamleden krijgen een specifieke rol, zoals tijdwaarnemer, secretaris. Ook zijn er expliciete gedragsregels, zoals alleen via de voorzitter spreken, één idee tegelijk bespreken, regelmatig samenvatten op basis van de notulen, enzovoort.
- Het succes van het team neemt toe als er genoeg tijd is voor alle formaliteiten.

### Fase 3 | De Vaardige fase

Geleidelijk aan laat een team de formele fase achter zich en gaat het de eigen procedures losser toepassen zonder terug te vallen in chaos. Soms rebelleert een team te vroeg tegen de starheid van de formele fase. Het wordt dan heen en weer geslingerd tussen de chaotische en formele fase. Soms blijft een team hangen in de formele fase, ervan overtuigd dat formaliteit en regels het enige tegengif zijn tegen chaos.

De doorbraak naar de vaardige fase gebeurt meestal als de teamleden zich realiseren dat bepaalde onderdelen van hun formele procedures niet van toepassing zijn op een bepaalde taak. Ze slaan daarom een paar dingen over en komen er zo achter dat ze ook wel zonder kunnen.

#### De kenmerken van een team in de vaardige fase zijn:

- Alle procedures voor het bepalen van doelstellingen, planning, tijdwaarneming etc. worden per taak en per situatie geformuleerd. De procedures zijn dus flexibel in plaats van star.
  - De leider is minder sturend en werkt meer mee.
  - Alle groepsleden nemen evenveel verantwoordelijkheid voor het succes van het team.
  - De sfeer in het team wordt gekenmerkt door vertrouwen en samenwerking.
  - Het team heeft meer succes bij het bereiken van stimulerende doelstellingen.
-