

De vier fasen van teamontwikkeling

(bron: Bruce Tuckman)

Fase 1: aftasten

In de eerste fase van een nieuw gevormd team kennen de mensen elkaar nog niet. Er is geen onderlinge band, er is nog geen vertrouwen in elkaars kwaliteiten en capaciteiten. De aandacht van de groep is vooral gericht op één persoon: de leidinggevende. Ze kijken naar jou om te zien en horen wat jij doet. Het is belangrijk om in deze fase leiderschap te tonen. Richting geven, de koers uitzetten en jouw verwachtingen uitspreken. De teamleden verwachten leiderschap van jou omdat het ze helpt hun plek in het geheel te vinden.

Fase 2: vechten om positie

De tweede fase kenmerkt zich door conflict en chaos. Het hoort bij deze fase omdat elk teamlid eigen standpunten en belangen heeft en die op een eigen manier naar voren brengt. Passend bij kleur en kwaliteiten. Dit kan leiden tot een verschil van inzicht, onderlinge irritaties en zelfs tot conflicten tussen teamleden.

Het 'ik'-gevoel is in deze fase sterker aanwezig dan het 'wij'-gevoel. In deze fase wordt ook duidelijk wie de leiders en de volgers in de groep zijn en wie de kritisch meedenkende teamleden zijn waar andere teamleden het vaak moeilijk mee hebben.

Het is belangrijk om in deze fase leiderschap te tonen door ondersteunend te zijn en te kijken naar het proces. Hoe kun je de verbinding leggen tussen ik en wij? Wat kun je doen om je teamleden te helpen het grotere plaatje te zien? De methode van onderhandelen uit Stap 2 kun je als hulpmiddel gebruiken om de diverse belangen helder te krijgen, inclusief die van jezelf, en jezelf voor te bereiden op het teamoverleg.

Fase 3: regels stellen en vaststellen

De groepsnormen worden duidelijk in deze fase. De kaders en onderlinge afspraken zijn helder. Teamleden accepteren hun rol als volger of als leider, omdat die bij ze past. Jij kent de rollen van je teamleden en maakt op een positieve manier gebruik van deze verdeling. Je stimuleert de leider zijn of haar rol op te pakken in het team als het nodig is. Je geeft uitdagingen mee. De volger help je door het kader te schetsen waar hij of zij een rol in heeft. Wat kan hij of zij doen om de teamprestaties te verbeteren? De samenwerking komt op gang en de manier waarop mensen met elkaar omgaan en jij met het team omgaat wordt gewoon en vanzelfsprekend. Ieder teamlid wordt zich ervan bewust dat hij de andere teamleden nodig heeft om resultaten te bereiken. Jouw rol als leidinggevende wordt kleiner, mensen zoeken elkaar sneller op. Indien nodig weten ze jou te vinden om te helpen als de samenwerking en communicatie niet goed gaat.

Fase 4: volledige synergie

Jouw team kenmerkt zich door teamspelers. In deze fase is er een grote betrokkenheid bij elkaar en bij de teamdoelen. Jouw teamleden zijn proactief, ze regelen zaken onderling, ze communiceren open met elkaar, spreken conflicten uit en voorzien elkaar van constructieve feedback. Jij bent hier zelf een voorbeeld in door dit consequent en op een goede manier te doen. Je geeft zelf constructief feedback en spreekt uit wat jouw verwachtingen zijn. Je zorgt er ook voor dat je jouw eigen feedback organiseert. Welke teamleden geven open hun

mening, en zijn positief kritisch om jou te helpen je leidinggevende rol goed in te vullen in het belang van het teamresultaat?

De fasering in teamvorming is geen vast, lineair proces. Door allerlei factoren kan een goed functionerend team weer terugvallen in een vorige fase. Dat kan iets kleins zijn, zoals het toetreden van een nieuw teamlid, of iets groots, zoals een reorganisatie en alle consequenties van dien.

Ieder team zit in een bepaalde fase. Je kunt jezelf en je team helpen om naar de volgende fase te gaan. Deze fases kennen en weten wat de kenmerken zijn, stelt je in staat de huidige situatie in te schatten en er invloed op uit te oefenen door jouw (voorbeeld-) gedrag en activiteiten.

Niet ieder team zal de vierde fase bereiken. Het is mooi om fase 4 na te streven, om hem te bereiken of er in ieder geval zo dicht mogelijk bij te komen.