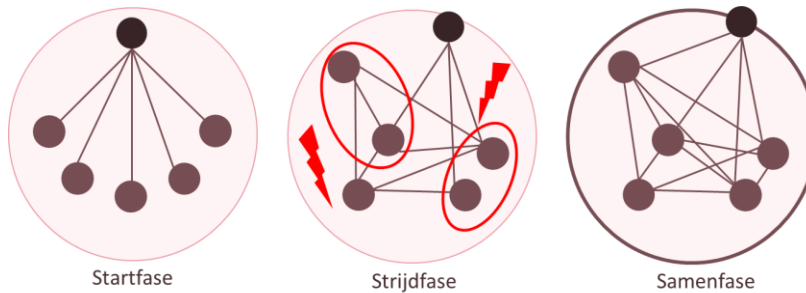
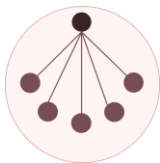


De ontwikkelingsfasen van een team

Teams maken een ontwikkelingsproces door, die herkenbaar is aan de mate waarin de teamleden gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor de teamresultaten en hun onderlinge samenwerking. In dit ontwikkelingsproces zijn grofweg vier fasen¹ te onderscheiden: de startfase, de strijdfase, de samenfase en de slotfase. Hieronder vind je een beschrijving terug van de eerste drie fasen van teamontwikkeling en de competenties die het team te leren heeft per fase.



De startfase



In deze fase (*forming*) zijn de teamleden nog als los zand: een bundeling individuen. Teamleden zijn gericht op hun eigen taak en stellen zich in eerste instantie afwachtend op. Ze voelen zich nog niet verantwoordelijk voor de groepsprestatie en de onderlinge samenwerking. Dit wordt gezien als verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Het individuele belang gaat boven het groepsbelang; het 'ik' is belangrijker dan wij. De leidinggevende neemt het voortouw en de interactie in gesprekken loopt vaak via hem/haar. Bij onderlinge problemen of tegenstrijdige belangen gaat iedereen er vanuit dat de leidinggevende die oplost.

In de onderstroom van de groep speelt in deze fase het thema **plek**: Hoor ik erbij of niet? Zit ik in de groep of val ik erbuiten? Het handelen van de leden is gericht op het verwerven van een plek in de groep.



Te ontwikkelen teamcompetenties:

In deze fase heeft de groep de volgende competenties te leren:

- Resultaatgerichtheid, zodat de teamleden verantwoordelijkheid gaan voelen voor de gezamenlijke doelstellingen;
- Communicatievaardigheden (luisteren, samenvatten en doorvragen), om elkaar en elkaars motieven beter te begrijpen en op die manier meer onderlinge verbinding te creëren;
- Concrete afspraken maken, zodat taakverdeling en procedures steeds helderder worden.

¹ Vereenvoudigde weergave van het model van groepsontwikkeling van Tuckman, die vijf fasen onderscheidt (1977). Voor een uitgebreidere beschrijving zie 'Aan de slag met teamcoaching' van Lingsma (2005).



Gedurende de startfase leren teamleden elkaar steeds beter kennen. Ze weten steeds beter wat ze aan elkaar hebben en dit vergroot het onderlinge vertrouwen. Bovendien raken ze meer betrokken bij de groepsresultaten. Het team wordt effectiever.

De strijdfase



In de strijdfase (*storming*) voelen teamleden zich veiliger en laten ze meer van zichzelf zien en horen. Bovendien voelen teamleden dat ze van elkaar afhankelijk zijn en elkaar nodig hebben. Maar doordat teamleden zich meer uitspreken, wordt ook duidelijk ze soms van mening verschillen over hoe het werk moet worden uitgevoerd bijvoorbeeld en wie welke rol gaat vervullen. Ook in welke mate iedereen bijdraagt kan een meningsverschil zijn. In de strijdfase komt het 'ik' tegenover het 'jij' te staan. De verschillen zijn voelbaar en smeulen ondergronds, de conflicten worden in de strijdfase in eerste instantie nog niet vaak openlijk uitgevochten. De spanning leidt vaak tot vorming van subgroepjes (coalities) om de eigen mening en standpunten kracht bij te zetten. De leidinggevende krijgt tegenstrijdige boodschappen vanuit het team: 'Help, regel het voor ons!' wordt afgewisseld met 'Laat het ons zelf doen!'.

In de onderstroom speelt het thema **controle**: Sta ik erboven of eronder? Wat is mijn invloed? Wie heeft het hier voor het zeggen? De strijdfase zorgt er vaak voor dat een team minder effectief is; de teamleden zijn even druk met de onderlinge dynamiek en dat gaat ten koste van de effectiviteit.



Deze fase is meestal de lastigste fase, voor zowel teamleden als leidinggevende. De fase is cruciaal voor het team om verder te komen in de teamontwikkeling. Gaan teamleden de verschillen niet aan met elkaar, dan stagneert het teamresultaat. Indien de leidinggevende of de andere teamleden niet tolereren dat er fouten gemaakt mogen worden tijdens het experimenteren, zal er een vermijdende cultuur ontstaan.

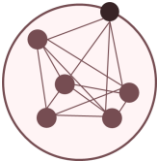
Te ontwikkelen groepscompetenties:

- Onderhandelen & conflicthantering: de groep moet leren vaardig te worden in het uitspreken en oplossen van de onderlinge meningsverschillen, en in onderhandelen.
- Gezamenlijke besluitvorming: de groep heeft te leren hoe ze gezamenlijk komen tot besluiten.
- Eigenaarschap op proces: de groep moet zich verantwoordelijk gaan voor het eigen proces van onderlinge samenwerking ("hoe doen wij het samen") en hier afspraken over gaan maken;
- Feedback geven & ontvangen en elkaar houden aan de gemaakte afspraken (aanspreken).

Als het team beter kan onderhandelen en de onderlinge verschillen op tafel krijgt, kunnen teamleden de onderlinge verschillen ook meer gaan inzetten voor de teamresultaten. En als het team gezamenlijk besluit

tot bepaalde afspraken, dan voelen de teamleden zich er ook verantwoordelijk voor. Een logisch gevolg van deze gedragen besluiten is dat teamleden elkaar erop gaan aanspreken als dat nodig is.

De samenfase



In de samenwerkingsfase (*norming & performing*) voelen de groepsleden dat ze elkaar nodig hebben om de teamtaak te klaren en durven ze het aan te gaan met elkaar. Ze kennen en erkennen elkaars kwaliteiten en valkuilen en weten deze verschillen te benutten voor het realiseren van de groepstaak. De lat ligt hoog en de teamleden durven eisen aan elkaar te stellen. De groepsleden voelen zich echt onderling verbonden en ze weten het individuele belang te combineren met het teambelang. Als dingen hierin niet goed lopen, ondernemen ze actie. Ze geven elkaar feedback en stimuleren elkaar in het nemen van verantwoordelijkheid. Het team werkt zelfstandig en schakelt de leidinggevende alleen in als dat nodig is. Het team werkt echt samen.

Omdat de teamleden de strijdfase samen goed hebben doorstaan, is het team hecht geworden. In de onderstroom leeft het gevoel: wat zijn wij een goed team! Het team werkt effectief samen aan de teamdoelen en voelt zich verantwoordelijk voor de onderlinge samenwerking. Er is veel ruimte om gevoelens die leven in de groep bespreekbaar te maken: naast boosheid en blijdschap zijn dat ook angst, schaamte en schuld.



Door het sterke groepsgevoel en de tevredenheid met elkaar, kan de teamgrens te stevig worden. Het team vindt zichzelf dan beter dan andere teams en sluit zich af voor de omgeving en eventuele nieuwe leden.

Te ontwikkelen groepscompetentie:

- Omgevingsbewustzijn: de groep heeft te leren om aandacht te hebben voor de omgeving (andere teams, afdelingen, etc.).

De slotfase

De laatste fase is de afronding van een team. Mogelijk omdat de taak is volbracht, maar het opheffen van een team kan ook veroorzaakt worden door externe omstandigheden. Onduidelijkheid over het moment van opheffen kan leiden tot ontevredenheid en onzekerheid. Teamleden kunnen gefrustreerd raken omdat hun verwachtingen niet meer uitkomen. Een valkuil is dat de afronding van de groep niet echt plaatsvindt, doordat leider en/of teamleden het afscheid proberen te omzeilen, bijvoorbeeld door gevoelsmatig eerder uit de boot te stappen. Tijd en aandacht besteden aan afscheid nemen helpt teamleden en leidinggevende om de banden los te laten en hun pad op een goede manier te vervolgen elders binnen of buiten de organisatie.

Teamfasen in de praktijk

Hoewel de eerder beschreven fasen chronologisch staan beschreven en op die manier vaak ook herkenbaar zijn in de ontwikkeling van teams, is de werkelijkheid toch ook gevarieerder en minder voorspelbaar.

Door belangrijke veranderingen in het team (vertrek van teamleden, wisseling van leidinggevende, uitbreiding van het team) kan het team terugzakken in haar ontwikkeling. Vaak worden er weer nieuwe piketpaaltjes geslagen en ontstaan nieuwe meningsverschillen. Ook wijzigingen in de context van het team (reorganisaties, gewijzigde teamdoelen) hebben hun invloed op de teamontwikkeling.

Heeft een team de ontwikkelingsfasen al een keer doorlopen, dan is de kans groot dat het team de fasen een volgende keer sneller doorloopt. Voor een leidinggevende is het noodzakelijk om te beseffen dat het team geen fase in haar ontwikkeling kan overslaan. De strijdfase bijvoorbeeld is noodzakelijk om in de samenwerkingsfase terecht te komen.