

Leiderschap in teamontwikkeling

Inzicht in de fases van teamontwikkeling, helpen je begrijpen waarom mensen bepaald gedrag vertonen en vertellen je welk gedrag je vervolgens zelf moet vertonen om de ontwikkeling van het team te stimuleren. Het gedrag van teamleden, en daarmee het patroon van het team als geheel, is namelijk heel voorspelbaar. Teams doorlopen vier fases. Het is van belang om te weten in welke fase het team zit, want elke fase heeft zo zijn eigen patronen en vraagt een ander type leiderschap en begeleiding. Door te weten in welke fase je team zich bevindt, krijg je informatie over welk type begeleiding het nodig heeft.

Teams in de Startfase

In de Startfase van het team vliegen veel vragen over tafel: 'Waarom zijn we hier?' 'Wat moeten we opleveren?' 'Wanneer moet het klaar zijn?' De gedachte is dat er iemand is (de leider) die alle antwoorden heeft. Het team stelt zich afhankelijk op van deze leider. Verschillen binnen het team worden genegeerd en conflicten zijn strikt gericht op de taak. Het team is vooral bezig iedereen aan boord te houden. In de Startfase hebben teamleden behoefte aan structuur, duidelijkheid en veiligheid.

Teams in de Strijdfase

Daarna komt de Strijdfase. De gemoederen lopen al snel hoog op. Er ontstaan conflicten over de verschillen in inzet en betrokkenheid en over verschillen in het algemeen. Teamleden ergeren zich aan elkaar en de leider wordt verweten dat hij het team onvoldoende steunt bij het hogere management. In deze fase worden de normen en waarden van het team gevormd. De centrale vraag hier is: hoe gaan wij met elkaar om? In deze fase draait het om formele, maar vooral ook om informele macht. In de Strijdfase hebben teamleden behoefte aan ruimte om verantwoordelijkheid te nemen, maar ook aan duidelijke grenzen op het gebied van omgangsvormen.

Teams in de Samenfase

En dan eindelijk bereikt het team de effectieve Samenfase. Het moment waarop het team in staat is de conflicten op te lossen en waarin het inziet dat de verschillen in het team juist bijdragen aan het beter presteren. Het vertrouwen neemt toe, er kan kritiek worden gegeven, maar er is ook ruimte voor complimenten. Het team is proactief en creatief. Teams die net in deze fase zitten hebben de neiging om veel naar binnen te kijken, de buitenwereld wordt gezien als bedreiging van de fijne samensfeer. Als het team de tijd heeft langer in deze fase te blijven, zal de energie steeds meer naar buiten gericht zijn.

Teams in de Slotfase

Ook voor teams geldt dat aan alles een eind komt: de leidinggevende kondigt aan dat hij weggaat, het team wordt opgeheven door een reorganisatie, of één of meerdere teamleden vertrekken. Simpelweg kun je stellen dat de Slotfase start zodra er belangrijke veranderingen binnen het team plaatsvinden. In deze fase richt de focus zich meer op de toekomst (nieuwe kansen in de buitenwereld, visionaire plannen maken), of juist op het verleden (nostalgie, terugkijken, 'vroeger was alles beter') en minder op de lopende taken en opdrachten. In de Slotfase hebben teamleden behoefte aan ruimte voor afscheid en sturing op de taak.

In het schema hierna, hebben we de 4 fases nog even voor je uit elkaar getrokken. Per fase beschrijven we wat je ziet, wat je vanuit je leiderschap moet doen (en wat je vooral niet moet doen!).

Fase*	Kenmerken	Gedrag Teamleider	Valkuilen Teamleider
Start fase	<ul style="list-style-type: none"> • Afwachten wat de leider gaat doen • Geen initiatief nemen • Alle communicatie richten op de procesbegeleider • Opdrachten netjes opvolgen • Eigen mening voor zich houden • Latente conflicten wegrelativeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Structuur bieden • Doelen en resultaten van de bijeenkomst vaststellen • Concrete afspraken maken • Uitwisseling van meningen stimuleren • Afwijkende meningen aanmoedigen • Het team helpen te reflecteren: hoe doen we de dingen samen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel één-op-één gesprekken voeren • Latente conflicten de kop indrukken • Altijd zelf antwoorden geven • Een conflicten te vroeg willen forceren • Het idee hebben dat het team al echt samenwerkt
Strijd fase	<ul style="list-style-type: none"> • Indirecte communicatie • In kleine groepjes gebeurtenissen bespreken • Onderlinge kritiek uiten • Coalities vormen • Procesbegeleider of teamleider bekritisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • De eigen verantwoordelijkheid teamleden stimuleren • Communicatiepatronen benoemen (observaties en effect) • De eigen positie en grenzen helder aangeven • Onderling feedback geven ondersteunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Naar subgroepen toetrekken die gewenste gedrag vertonen • Te veel aandacht geven aan negatief gedrag • Onvoorspelbaar gedrag vertonen • Vooral de eigen mening geven en niet luisteren naar anderen
Same n fase	<ul style="list-style-type: none"> • Creatieve ideeën • Proactieve houding • Zelfstandig werken • Bereidheid om van elkaar te leren • Vragen in plaats van oordelen • De aanwezige talenten optimaal benutten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sturen op het proces van interactie en niet op inhoud • Creativiteit belonen • Confronteren en spiegelen • Coachen in plaats van leiden • Ruimte geven aan initiatieven, maar ook grenzen bewaken 	<ul style="list-style-type: none"> • Te dicht bij het team willen blijven • Te veel afstand nemen 'ze kunnen het nu wel zelf'
Slot fase	<ul style="list-style-type: none"> • Reünies organiseren • Alvast afscheid nemen; niet meer verschijnen bij vergaderingen • Terugtrekken • Ontkennen • Extra hard gaan werken • Strijden om het team te behouden 	<ul style="list-style-type: none"> • Realistisch zijn over het naderende teameinde • Ruimte geven aan de emoties die leven • Erkennen dat er verschillende emoties zijn en daar begrip voor vragen • Helpen organiseren van een afscheidsritueel 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen emoties de boventoon laten voeren • Niet meer investeren in het team

Tabel: Wat je als procesbegeleider te doen hebt in de verschillende fases

* T = Teamleider; L = teamlid



Ben je op zoek naar meer werkvormen die je met je team kunt doen (en wil je niet wachten op de komende nieuwsbrieven), bekijk dan eens ons boek Tools voor Teams. Hierin vind je een handleiding en 50 direct inzetbare werkvormen om je team een flinke boost te geven.

[Bekijk boek Tools voor Teams](#)