

Leiderschap en teamontwikkeling

Ieder team doorloopt verschillende ontwikkelingsfasen. Binnen een team is er sprake van een groeiproces en een volwassenheidsniveau waarin het team verkeert. Het meest gebruikte teamontwikkelingsmodel is dat van Tuckman. Hij beschrijft de volgende fasen (zie onderstaande figuur).

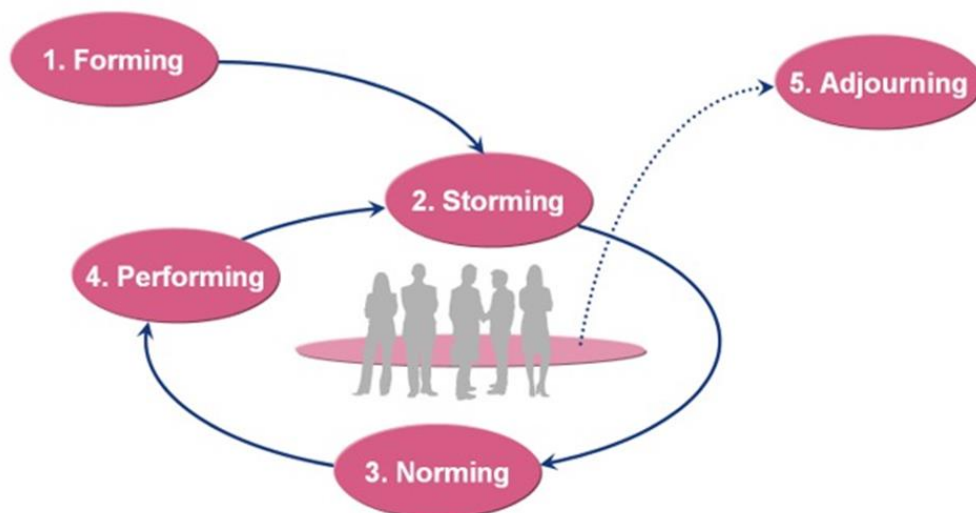
Forming (Oriëntatiefase) - Er is nog geen groepsgevoel. Individuele posities en rollen zijn nog niet ingenomen. Groepsleden nemen een afwachtende houding aan en hebben behoefte aan sturing.

Storming (Machtsfase) - In deze fase proberen de groepsleden hun positie in de groep in te nemen. Dit proces leidt vaak tot strijd als de ideeën van de groepsleden op gespannen voet met elkaar staan.

Norming (Affectie/normering fase) - Groepsleden komen dichterbij elkaar. Regels en methodes van samenwerking worden bepaald. De gemeenschappelijke teamdoelen worden gedeeld en vastgelegd. Het ontstaan van een meer taakvolwassen wijze van samenwerken.

Performing (Prestatiefase) - Er is nu sprake van een team. Teamleden vullen elkaar aan en er wordt harmonieus samengewerkt aan het gemeenschappelijke teamdoel. Het team is in staat zelfstandig te werken.

Adjourning (Afscheidsfase) - Het team wordt opgeheven.



Stadium teamontwikkeling

Kenmerken

1. Forming

- *weifelende deelnemers*
- *hoor ik er wel of niet bij*
- *beleefde communicatie*
- *bezorgdheid over de groepsdoelen*
- *een actieve leider*
- *meegaande leden*

2. Storming

- *kritiek op ideeën*
- *matige aandacht*
- *vijandigheid*
- *polarisatie en coalitievorming*

3. Norming

- *overeenkomen van afspraken*
- *afname van rolambigüiteit*
- *toegenomen wij-gevoel*

4. Performing

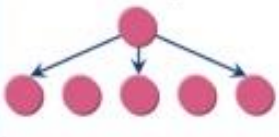

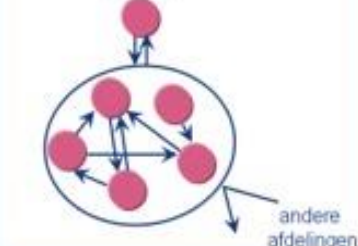
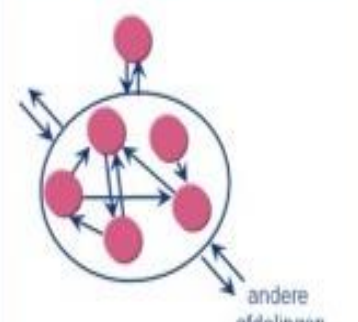
- *besluitvormingsgericht*
- *probleemoplossingsgericht*
- *wederzijdse samenwerking*
- *productiegericht*

5. Adjourning

- ontbinding
- terugtrekking
- toegenomen onafhankelijkheid

Taakvolwassenheid van teams:

De ontwikkelingsfases van Tuckman zijn gekoppeld aan een volwassenheidsniveau van een team. In onderstaand figuur worden kenmerken en gedrag van teams van elk volwassenheidsniveau (Maturity-level) beschreven.

<p>M1 Groep</p> 	<p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Losse individuen - Geen hechting, weinig emotionele binding - Afhankelijkheid van de leider 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luisteren niet - Men schiet snel in de slachtofferrol - Komen afspraken niet na - Leggen de schuld bij de ander
<p>M2 Groep</p> 	<p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subgroepjes ontstaan vanzelf - Kunnen wel, en niet - Willen wel, en niet 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vormen subgroepjes - Beconcurreren elkaar onderling - Wijzen naar elkaar, beschuldigen elkaar - Leren elkaar feedback te geven (UBAA, uitspreken, bespreken, aanspreken, afspreken)
<p>M3 Team</p> 	<p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wij, de leukste - Wij, de beste - Willen wel, en kunnen wel en niet - Teamgericht 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback (UBAA) - Nieuweling moet zich bewijzen - Zetten zich af tegen andere afdelingen - Is trots op het team - Zijn erg blij met zichzelf - Denken en handelen pro-actief - Zijn ontwikkelingsgericht in plaats van beoordelingsgericht
<p>M4 Team</p> 	<p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relatie met de omgeving - Organisatiegericht - Beïnvloeding door buiten - Staan open voor nieuwkomers 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijven openstaan voor verbeteringen - Werken teamoverstijgend - Realiseren samen uitdagende doelen in functie van het geheel - Gaan strategisch om met verwachtingen - In dienst van de organisatie

Teamontwikkeling en leiderschap

Ook binnen het werken met teams kunnen we gebruik maken van de vier leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard.

De onderverdeling in de mate van taakgericht en ondersteunend gedrag is afhankelijk van de volwassenheid van het team. In een beginnend team ('forming') is veelal een leidende stijl met veel sturing (S1) effectief.

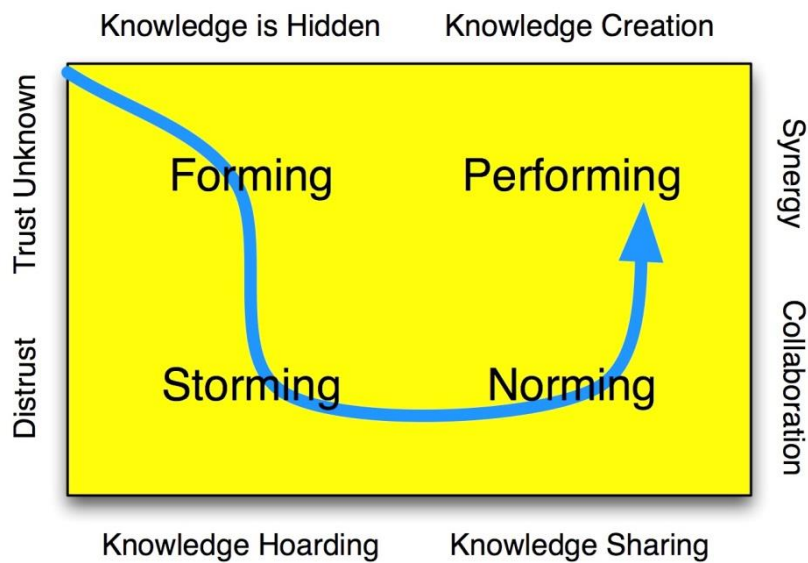
Naarmate het team volwassener wordt ('storming') kan er meer bij het team gelegd worden.

Veel sturend en steeds meer begeleidend, ondersteunend gedrag (S2).

Een team dat de volwassenheid nadert ('norming') vraagt minder sturing en alleen gerichte ondersteuning (S3).

Het gaat vooral om onderlinge interactie en feedback over het samenwerkingsproces.

In de meest taakvolwassen teams ('performing') kan het leidinggeven zich beperken tot delegeren en faciliteren (S4). Het team kan zelfstandig functioneren.



Aanbevolen literatuur:

Hoe krijg ik ze mee?

Annemarie Mars

Aan de slag met Teamcoaching

Marijke Lingsma

Samensteller: Jac. van der Meulen januari 2014