

# B Stevig web

Elk team heeft een unieke dynamiek. Deze dynamiek wordt bepaald door de mensen die tot deze groep behoren. Wanneer iemand weg gaat of erbij komt in deze groep, zal de groepsdynamiek even uit evenwicht zijn. Onderlinge processen zullen het groepsevenwicht terug herstellen.

De theorie van Tuckman is de meest bekende theorie over groepsdynamieken. Hieronder vind je een korte weergave van Tuckmans theorie. Verder vind je ook algemene tips bij vertrek of aankomst van medewerkers.

## Groepsontwikkeling volgens Tuckman

Tuckman beschrijft vier opeenvolgende fasen die een team doorloopt. De focus ligt op hoe teamleden zich per fase gedragen en voelen. Als een team alle fasen goed heeft doorlopen, is de kans groot op een goed functionerend team. Tuckman had kritiek op zijn eigen model. Weinig teams doorlopen alle fasen, terwijl er meestal wel sprake is van team performance. In de praktijk zijn alle fasen tegelijkertijd wel aanwezig, maar worden ze niet allemaal volledig doorlopen. Als een medewerker vertrekt en/of er een nieuwe medewerker bijkomt, vertrek je niet telkens terug vanaf 0. Maar de onderstaande fasen geven je wel inzicht wat er bij het vertrek of aankomst bij een nieuwe medewerker kan meespelen in de groepsdynamiek.

### Fase 1 – ‘Forming’

Nieuwe teamleden zijn enthousiast maar ook voorzichtig en onzeker. Daarom willen ze rondkijken, wat uitproberen, de situatie onderzoeken.

Vragen van teamleden in deze fase zijn bijvoorbeeld:

- Wie zijn jullie?
- Pas ik in dit team?
- Wie is de leider?
- Wat is hier de bedoeling?



### Behoeften en gedrag van teamleden:

- Duidelijke richting en aanwijzingen van de teamleider.
- Acceptatie door de andere teamleden.
- Informatie verzamelen over de andere teamleden: met wie kan ik een groepje vormen?
- Strijd vermijden en ook gesprekken over serieuze onderwerpen en gevoelens.
- Takenpakket verkennen.

Om te groeien naar de volgende fase moeten de teamleden hun voorzichtigheid opgeven, zich meer uitspreken en het risico vergroten op verschillen van mening.

Tip voor de leidinggevende: Investeer tijd in luisteren naar elkaar, verwachtingen afstemmen, functiebeschrijvingen vastleggen en laat nadrukkelijk voorbeeldgedrag zien

Om te groeien naar de volgende fase moeten de teamleden hun voorzichtigheid opgeven, zich meer uitspreken en het risico vergroten op verschillen van mening.

Tip voor de leidinggevende: Investeer tijd in luisteren naar elkaar, verwachtingen afstemmen, functiebeschrijvingen vastleggen en laat nadrukkelijk voorbeeldgedrag zien.

## **Fase 2 – ‘Storming’**

In deze fase ontdekt het team dat niet alles gaat zoals gehoopt of verwacht. Sommige taken verlopen minder vlot en er ontstaat frustratie in de samenwerking. Teamleden komen erachter dat ze een verschillende aanpak en/of manier van communiceren hebben.

Vragen van teamleden zijn bijvoorbeeld:

- Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn autonomie behoud?
- Wie steun ik, wie steunt mij?
- Hoeveel invloed heb ik? Wie heeft de macht?
- Wat gaan we doen? Kan dat niet anders?

### Behoeften en gedrag van teamleden:

- Conflicten tussen teamleden
- Ontevredenheid over de leidinggevende of het in twijfel trekken van de teamdoelen.
- De strijd aangaan, op de taak en de relaties, in alle pogingen van wie dan ook om iets in het team te organiseren.



- Op zoek naar structuur, wie heeft de macht, wat zijn criteria voor besluitvorming?
- Sommige teamleden zijn zeer dominant aanwezig. Anderen laten niet/nauwelijks van zich horen, dat betekent niet dat daar niets speelt.
- Nood om er bij te horen

Om te groeien naar de volgende fase moeten teamleden hun kritische mindset veranderen en zich meer oplossingsgericht opstellen.

Tip voor de leidinggevende: Help teamleden elkaar feedback te geven en dat te zien als informatie en steun, niet als kritiek. Help teamleden om op een verbindende manier te communiceren. Evalueer de doelen, taken en rollen. Wat is er nog meer nodig? In deze fase zal je als leidinggevende veel zaken moeten verduidelijken hoe jullie functioneren en bepaalde zaken aanpakken.

### **Fase 3 – ‘Norming’**

Teamleden beseffen dat ze, als ze hun doelen willen bereiken, niet alleen goede (werk)afspraken moeten maken, maar ook meer begrip moeten hebben voor elkaar.

Vragen van de teamleden in deze fase zijn onder andere:

- Hoe gaan we het doen? Hoe lossen we dit op?
- Wie doet wat, waar, wanneer?
- Kunnen we het ook zo proberen?
- Zullen we het redden? Hoe goed doen we het in vergelijking met andere teams?

Behoeften en gedrag van teamleden:

- Grotere betrokkenheid
- Erkenning van elkaars bijdragen, dat onderlinge verschillen het team juist sterker maken.
- Bijstellen van de eigen vooringenomen ideeën en meningen op basis van argumenten en leren verschillen waarderen.
- Teamleden vragen elkaar om hulp
- Voor het eerst ervaren dat er sprake is van een team.
- Veel uitwisseling van gegevens, ideeën, ook gevoelens en feedback.



Om te groeien naar de volgende fase moeten de teamleden tijd krijgen om dit gevonden evenwicht te bewaren en bewaken. Zo zal het vertrouwen groeien dat ze een sterk team zullen blijven, ook als er veranderingen zijn.

Tip voor de leidinggevende: gebruik een coachingsstijl, vraag het team om zelf oplossingen te zoeken voor vragen. Waardeer de positieve communicatie in het team.

#### **Fase 4 – ‘Performing’**

Als een team deze fase bereikt dan hebben de teamleden geleerd echt samen te werken.

Teamleden hebben vertrouwen in hun eigen capaciteiten en die van hun collega's. De motivatie is hoog en de loyaliteit ook. Ze zijn trots op hun team en de sfeer is goed.

Als leidinggevende kan je ervoor zorgen dat het team zich blijft verbeteren en blijft leren.

Door successen te vieren en medewerkers te blijven uitdagen, hou je hen betrokken en gemotiveerd.

#### Tips bij vertrek of aankomst medewerkers:

Nieuwe medewerkers?

- Een goed onthaalbeleid zorgt voor een vlottere inwerking van je nieuwe medewerker. Het haalt druk van de schouders van je andere medewerkers.
- Onthaal je nieuwe collega zo goed mogelijk. Als ze het fijn vinden, dan is de kans kleiner dat ze opnieuw vertrekken. Gaat het om een vervanger? Misschien komt er wel een plekje vrij en kan de nieuwkomer een vaste kracht worden. Dat bespaart jou werk en je moet niet opnieuw investeren in iemand anders.
- Gebruik 'Mijn Groeiboek' om nieuwe medewerkers te ondersteunen in hun traject in de organisatie. Het helpt bij een persoonlijke aanpak en contact.
- Zoek naar een peter of meter die de nieuwe medewerker de kneepjes van het vak kan tonen in de eerste maanden.



Vertrekkende collega's?

- Heb je een groot verloop aan medewerkers? Denk samen met je medewerkers na hoe je de verhoogde werkdruk kan verzachten.
- Vertrekt een medewerker? Voer een exitgesprek en zoek uit waarom hij of zij vertrekt. Door uit te zoeken waarom, kan je jouw organisatie verbeteren.
- Iemand vertrekt, of gaat met pensioen. Erken wat iemand voor je organisatie heeft betekend en eindig in schoonheid. Hij kan voor je organisatie een ambassadeur worden.

**bronnen:**

**Vivo – waardevolwerk.be**

**Teamontwikkeling: in 3 stappen naar een sterk team. Discovery - Insights**

**[www.changecompany.nl](http://www.changecompany.nl)**

