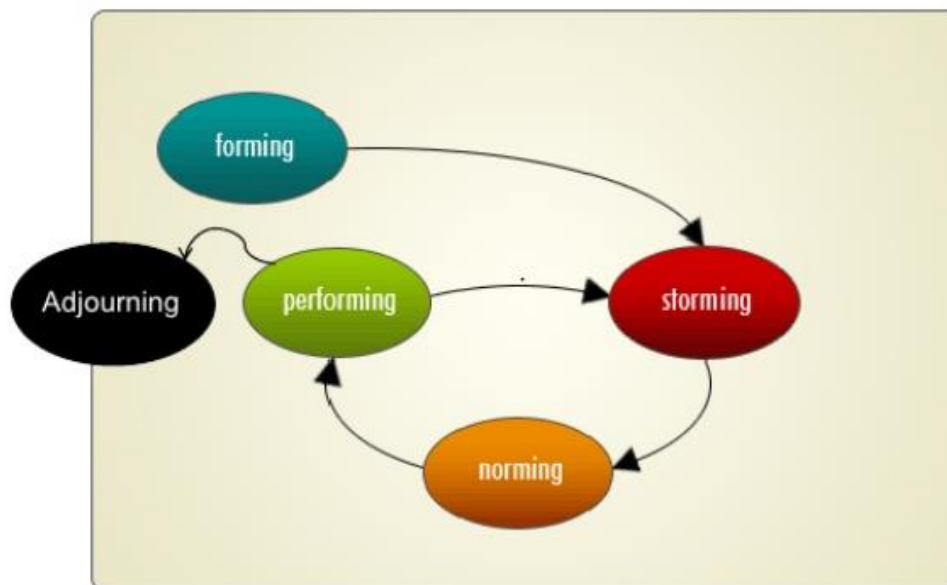


De teamfasen van Tuckman

Het model van stadia in de ontwikkeling van teams van Tuckman geeft inzicht in de mogelijke groei van een team in de tijd. Volgens Tuckman is het doorlopen van alle fasen in vaste volgorde noodzakelijk om als groep uit te groeien tot een optimaal functionerend team. Dit betekent volgens Tuckman dat een team nooit goed zal presteren zolang ze geen gezamenlijke conflicten hebben doorgemaakt en geen gedragsnormen hebben vastgesteld.

Pas nadat een team de verschillende stadia binnen het Tuckman model heeft doorlopen en gezamenlijk goed presteert, kunnen zij vanuit de vijfde fase afscheid van elkaar nemen en een eventuele samenwerking aangaan met andere teams.

Tuckman onderscheidt vijf fasen of stadia in de ontwikkeling van teams. Deze stadia worden niet altijd strikt na elkaar doorlopen door groepen. Sterker nog, veel teams blijven ergens halverwege steken. Ze ontwikkelen dan gedragsregels en afspraken die contraproductief kunnen zijn. In de beginfasen hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de meer taakgerichte taken, volgens Tuckman.



Tuckman beschrijft de volgende fasen (zie figuur):

Forming

Vormfase: een pas gevormd team moet zich vormen en is daardoor bezig met oriëntatie; wie zitten er in het team en wat zijn de taken? Ondanks dat de teamleden zich onafhankelijk gedragen, zijn ze zeer afhankelijk van de teamleider. Zij weten nog niet goed wat de SMART doelen van het gehele team zijn en wat er van hen wordt verwacht. Daardoor zijn veel teamleden onzeker. Om het team goed bijeen te brengen, is het belangrijk dat een teamleider vertrouwen in zijn team heeft en goed bespreekt wat hij van hen verwacht.

Storming

Stormfase: het team wordt hechter en de teamleden winnen aan vertrouwen. Zij durven zich naar elkaar uit te spreken. Daardoor kunnen conflicten ontstaan. De individuele persoonlijkheid van de teamleden komt boven water, wanneer zij te maken krijgen met elkaars ideeën en perspectieven. Toch is er nog teveel schroom om de eigen mening te uiten, uit angst om buiten de groep te vallen. De teamleider heeft in deze moeilijke overgangsfase een begeleidende rol. Hij moet de teamleden stimuleren om vrijuit te spreken en voor elkaar open te staan. Een tolerante opstelling is daarbij van cruciaal belang. Daarnaast is het essentieel dat teamleden mogelijke conflicten zelf oplossen. Pas dan kan de volgende fase worden ingegaan.

Norming

Normfase: na de stormfase gaat een team op volwaardige manier samenwerken. Kritiek wordt niet meer als persoonlijke aanval gezien, maar als constructief en taakgericht. De teamleden staan open voor elkaars ideeën. Het team werkt gezamenlijk aan regels, waarden, normen en methodes. Daardoor neemt de doelmatigheid van het team toe. Het team krijgt een eigen identiteit. De teamleider kan het team meer autonomie geven, waardoor het team zelfstandig aan de slag kan.

Performing

Prestatiefase: in de prestatiefase, de één na laatste fase van het Tuckman model, functioneert het team als eenheid en de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Alle teamleden weten precies wat er van hen verwacht wordt en ze werken gezamenlijk naar doelen toe. Teamleden hebben een duidelijk inzicht in de doelen van het team en staan hier ook gezamenlijk achter. De sfeer is goed en de samenwerking is duidelijk. Het team is uitstekend in staat om zonder inmenging van de teamleider, zelfstandig en autonoom besluiten te nemen.

Adjourning

Afscheidsfase: als de taken van het team voltooid zijn, kan het team worden opgeheven. De teamleden zullen angst krijgen om de groep te missen. Daarom zullen zij al voor het definitieve einde, afstand van elkaar nemen zodat het gemis draaglijker wordt. De teamleider doet er goed aan om aandacht aan de opheffing van het team te besteden, door bijvoorbeeld een officieel afscheid te plannen.

Groepsprocessen ontwikkelen zich in praktijk cyclisch: Na enige tijd in de Performing-fase te hebben gefunctioneerd, ontstaat er vanzelf een natuurlijke behoefte om opnieuw de cyclus van Storming, Norming en Performing in te gaan. De aanleiding daartoe kan bijvoorbeeld een evaluatie van het functioneren van het team zijn.

