

## De Vijf ontwikkelingstadia van Bruce W. Tuckman

Bruce Wayne Tuckman [publiceerde in 1965 een artikel](#) genaamd "Developmental Sequence in Small Groups". Het groepsmodel werd invloedrijk in de theorie van groepsontwikkeling.

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

Tuckman onderscheidt 5 fasen of stadia in de ontwikkeling van teams. Deze stadia worden niet altijd strikt na elkaar doorlopen. Sterker nog, [veel teams blijven halverwege steken](#). Ze ontwikkelen dan gedragsregels en afspraken die contraproductief zijn.

In de beginfasen hebben [sociaal-emotionele taken](#) de overhand, in de laatste fasen de meer [taakgerichte taken](#).

### De 5 fasen van teamontwikkeling volgens Tuckman:

1. [Vormfase](#)
2. [Stormfase](#)
3. [Normfase](#)
4. [Prestatiefase](#)
5. [Afscheidsfase](#)

#### Voor Teamleiders

- ✦ Hoe speel ik als teamleider effectief in op deze fasen?
- ✦ Hoe ga ik als teamleider om met de conflicten in de storm- en normfase?

#### Verwante artikelen

- ✦ De 4 dimensies van effectieve teams
- ✦ Ontwikkelingfasen High Performance teams

## Uiteenzetting van de fasen van Tuckman

### Fase 1: Vormfase

Het team is aanvankelijk bezig met oriëntatie. Deze oriëntatie is nodig om de grenzen te identificeren van zowel interpersoonlijke als taakgedragingen. Dit leidt tot een totstandbrenging van afhankelijkheidsrelaties met de leider en met de teamleden. Teamleden gedragen zich onafhankelijk. Zij kunnen gemotiveerd zijn, maar ze zijn ook tamelijk slecht geïnformeerd over de doelstellingen van het team. Men is onzekerheid en bezorgdheid, maar zal dit niet laten blijken.

✦ De projectmanager moet het team bijeenbrengen, zorgdragen voor het creëren van vertrouwen en psychologische veiligheid. In deze fase is een

dirigerende leiderschapsstijl gewenst. Teamleden verwachten richting en duidelijkheid van de teamleider.

### **Fase 2: Stormfase**

Het team wint aan vertrouwen, men durft zich langzaam maar zeker meer uit te spreken naar elkaar en naar de teamleider. Er ontstaan conflicten rond de manier van samenwerken, interpersoonlijke kwesties en de doelen van het team. De leden van het team laten hun eigen persoonlijkheden zien wanneer zij kennismaken met elkaars ideeën en perspectieven. Frustratie of onenigheden over doelstellingen, verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden worden beetje bij beetje meer openlijk geuit. In het uiten van hun eigen persoonlijkheden worden ze gehinderd door de angst om buiten de groep te vallen, en gestimuleerd door de angst om zich teveel aan de groep aan te moeten passen.

✦ De teamleider dient het team te begeleiden in deze moeilijke overgangsfase. Stimuleer het team in het uiten van hun mening en beloon teamleden voor hun inbreng. Tolerantie voor elkaar en voor elkaars verschillen mag worden benadrukt. Stel je als teamleider neutraal op tijdens de conflicten die zich in deze fase voordoen. Het is van essentieel belang dat de teamleden deze onderlinge conflicten zelf leren oplossen. Dit is een essentieel onderdeel om door te gaan naar de volgende fase.

### **Fase 3: Normfase**

Als het team de stormfase door is kan er op een meer volwassen manier worden gepraat over de samenwerking. Men zal kritische punten niet meer ervaren als een persoonlijke aanval maar als een constructieve, taakgerichte discussie. De regels, waarden, normen en methodes van het team worden verder uitgewerkt. De doelmatigheid van het team stijgt en ze begint met het ontwikkelen van een eigen identiteit. Teamleden staan meer open voor elkaar, de samenwerking zal in deze fase steeds soepeler gaan verlopen. Men werkt constructief aan het oplossen van interpersoonlijke problemen, de groepscohesie en het motivatieniveau stijgen.

✦ De teamleider geeft in deze fase het team meer autonomie, een participatieve stijl is wenselijk.

### **Fase 4: Prestatiefase**

Met teamrollen wordt flexibel en functioneel omgegaan, de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Het projectteam functioneert nu als een echte eenheid. Het werken in het team is plezierig en gaat als vanzelf. Teamleden hebben een duidelijk inzicht in de doelen van het team en staan hier ook gezamenlijk achter. Ook de manier van samenwerking is duidelijk. Het team is nu bekwaam, autonoom en in staat het besluitvormingsproces zonder inmenging van de teamleider uit te voeren.

voeren.

✦ De teamleider kan nu gaan delegeren en zich meer bezig gaan houden met de omgeving waarin het team actief is.

### **Fase 5: Afscheidsfase**

De taken van het team worden voltooid en het team wordt ontmanteld. Door de angst om de groep te missen gaat men reeds voor het definitieve eind afstand van elkaar nemen. Op deze manier maakt men het gemis van de groep meer dragelijk. De motivatieniveaus van de teamleden zal waarschijnlijk dalen.

✦ Als teamleider is het raadzaam aandacht te besteden aan de ontmanteling van het team. Een eindborrel kan bijvoorbeeld ruimte bieden en werkt symbolische als eind. Een bepaalde afsluiting van de periode is zeker belangrijk.

### **Kritiek op het model van Tuckman**

Het model is met name van toepassing op relatief kleine groepen (3 tot 12 personen). Tevens geldt dat de groepsprocessen in de praktijk niet zo lineair zijn als Tuckman beschrijft, maar eerder cyclisch en het soms onduidelijk wanneer een team zich van één stadium naar een ander beweegt. Tuckman geeft ten slotte geen advies over de tijdsperiode voor het bewegen van het ene stadium naar een ander.

## **Teamontwikkeling als bewust proces**

### **Inhoudsopgave**

- ✦ Inleiding: Teamontwikkeling als bewust proces
- ✦ [De vier dimensies van effectieve teams](#)
- ✦ [Sturen van teamontwikkeling: De 4 dimensies in de praktijk](#)

### **Inleiding**

Teams zijn van cruciaal belang voor hun organisaties omdat ze strategische organisatiedoelen omzetten in concrete resultaten. Binnen teams werken mensen samen die van elkaar afhankelijk zijn om de vastgestelde resultaten te realiseren. In ieder team vindt, bewust of onbewust, een ontwikkeling plaats in de wijze waarop de teamleden met elkaar samenwerken. Teams kunnen veel effectiever opereren, wanneer er gerichte aandacht is voor hun inrichting en ontwikkeling. Met andere woorden, wanneer teamontwikkeling een bewust leerproces is waarop

gestuurd kan worden.

Dit artikel biedt een kijk op de effectiviteit van teams in organisaties aan de hand van de vier dimensies van effectieve teamontwikkeling die de auteurs hebben geïdentificeerd op basis van literatuurstudie en gesprekken met ervaringsdeskundigen. Op basis van die vier dimensies kan men teams begeleiden in hun leerproces.

## Fases van teamontwikkeling

Teams zijn geen statische eenheden. Hoe er binnen het team wordt omgegaan met de teamdynamiek bepaalt in sterke mate in hoeverre de beoogde teamresultaten worden gerealiseerd.

De Amerikaanse psycholoog [Levine \(1979\)](#) vergeleek de ontwikkeling van een team met die van de mens. In zijn optiek doorloopt ieder team in zijn bestaan een bepaalde ontwikkeling die erg lijkt op de leeftijdsfasen van een mens. Van grote afhankelijkheid van zijn ouders komt een mens vervolgens in een opstandige fase voordat hij zelfstandig en volwassen wordt – om uiteindelijk na zijn oude dag te sterven.

Een team kent:

- een *startfase* waarin structuur het kernwoord is;
- een *strijdfase* waarbij er bepaald wordt hoe dit team met elkaar de klus gaat klaren;
- een *samenfase* waarin het team effectief functioneert;
- een *slotfase* waarin het team afscheid neemt.

### De startfase

Stel je voor: je pikt vanaf de straat 6 willekeurige mensen op en zet ze in een ruimte bij elkaar. Je vraagt ze om samen een moeilijke puzzel op te lossen. Wat denk je dat er gebeurt?

Het net gevormde team zal vermoedelijk onwennig om zich heen kijken, 'waar zijn we nu verzeild geraakt?' Ze zullen aan jou als opdrachtgever vragen gaan stellen: waarom zijn we hier, hoelang gaat dit duren, wat is precies de bedoeling? Uiteindelijk zal het team aan de slag gaan. Ze zullen goed hun best doen. Als opdrachtgever blijf jij voor het team belangrijk. Ze zullen je om toestemming vragen als er een besluit moet worden genomen en het eindresultaat zal ter toetsing aan jou worden aangeboden. Bij beginnende teams in organisaties is vergelijkbaar gedrag te zien. Zoals een baby afhankelijk is van zijn ouders om eten te krijgen en te worden verschoond, zo is het team afhankelijk van zijn teamleider. In beginnende teams leven veel vragen: wat is precies de bedoeling van dit team? Wat moeten we gaan doen? Wanneer moet het werk klaar zijn? Wat mogen we zelf en waar hebben we toestemming voor nodig? De verwachting is dat de teamleider deze vragen kan beantwoorden. Naast afhankelijkheid van de teamleider zien we in beginnende teams ook dat teamleden gedrag vertonen dat erop gericht is om niet buiten de boot te

vallen. De teamleden willen bij het team horen en stellen zich de vraag 'wat moet ik doen om erbij te horen'. Om niet buiten de boot te vallen zullen de teamleden elkaar niet afvallen, geen openlijke kritiek leveren en doen wat de anderen ook doen. Er is nog weinig onderling contact.

### **De strijdfase**

We volgen Levine's vergelijking van de ontwikkeling van een team met de ontwikkeling van een mens. Als een kind opgroeit wordt de afhankelijkheid van zijn ouders steeds kleiner. Het kind kan en zal steeds meer dingen zelf gaan doen. Het krijgt vriendjes en vriendinnetjes gaat bij groepjes horen en gaat zich afzetten. Eerst tegen zijn ouders, later ook tegen leeftijdgenoten. De puber is bezig met het ontwikkelen en uiten van een eigen identiteit. Hij gaat zich kleden zoals zijn vrienden doen en gaat naar de muziek luisteren die zijn vrienden ook draaien.

Binnen teams kun je eenzelfde patroon zien. Na de startfase, waarin de teamleider het middelpunt van communicatie is, beginnen er binnen het team relaties te ontwikkelen. De teamleden ontdekken dat niet iedereen hetzelfde is. De waargenomen verschillen worden als lastig ervaren. Teamleden gaan zich storen aan het gedrag van anderen 'Carla is altijd zo lang van stof tijdens de vergaderingen', of 'Dirk doet er alles aan om een wit voetje te halen bij de directie, erg collegiaal is het niet'. De onvrede uit zich in de wandelgangen. In kleine groepjes roddelen de teamleden over anderen. Ook de teamleider krijgt het zwaar te verduren hem wordt verweten onvoldoende sturing te geven of het ene teamlid voor te trekken boven het andere.

Dit alles komt het onderlinge vertrouwen niet ten goede. De teamleden sluiten zich aan bij anderen die wél te vertrouwen zijn. Hierdoor ontstaan subteams. Deze teams zullen elkaar doorgaans niet steunen waardoor hardnekkige ineffektieve communicatiepatronen ontstaan.

De strijdfase is een belangrijke fase. In deze fase leert het team om te gaan met verschillende en soms zelfs tegengestelde belangen. Het team ontwikkelt in deze fase vaardigheden die later goed van pas komen in het contact met anderen binnen en buiten de organisatie.

### **De samenfase**

Na de puberteit komt de volwassenheid. De puber die zich in zijn gedrag aanvankelijk liet leiden door tegenafhankelijkheid, zal zich in toenemende mate onafhankelijk opstellen. Hij kiest zelf met wie hij wil omgaan, kleedt zich zoals hij zelf wil ( en niet zoals zijn vrienden dat voorschrijven) en draait de muziek die hij zelf mooi vindt. Zelfs de klassieke muziek van zijn ouders blijkt niet meer taboe.

Ook deze ontwikkeling is zichtbaar in teams. Wanneer de teamleden er in slagen om de meningsverschillen uit de strijdfase op te lossen kan het gevoel ontstaan dat men samen de hele wereld aankan: 'nu we deze moeilijke periode samen zijn doorgekomen kunnen we alle problemen aan'. De samenfase dient zich aan. In deze fase opereert het team als

collectief. Verschillen die in de strijdfase als lastig werden ervaren vormen nu een bron van inspiratie. De teamleden maken gebruik van elkaars kwaliteiten. Ook werken ze zelfstandig en benutten de teamleider alleen als dat nodig is. Er is vertrouwen binnen het team en er wordt direct gecommuniceerd: er wordt kritiek gegeven, maar ook complimenten. In de vroege samenfase zal er een situatie zijn waarin het team zich als collectief afzet tegen de omgeving. Er is sprake van een 'wij tegen de rest' gevoel. Later zal in de samenfase ook ruimte zijn om samen te werken met anderen binnen en buiten de organisatie.

### **De slotfase**

Aan het leven van een mens komt een einde. Mensen die aan het einde van hun leven zijn gekomen kijken terug op wat is geweest. Ze ondernemen minder activiteiten en richten zich op het afscheid. Ook de levenscyclus van teams kent een einde. De slotfase van een team ontstaat wanneer een team ophoudt te bestaan of verandert van samenstelling. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo kan het zijn dat een project simpelweg klaar is of dat er door een reorganisatie teams worden samengevoegd of opgeheven. De slotfase ontstaat ook wanneer er teamleden vertrekken of bijkomen. In dat geval houdt het team niet op te bestaan maar zal wel weer terugvallen naar de eerste fase. Hoe snel het team zich daarna doorontwikkeld hangt af van de grootte van het oude team, de nieuwe samenstelling en van de manier waarop het team is georganiseerd.

In de slotfase wordt teruggekeken op de tijd die is geweest, maar er zal door de teamleden ook alvast worden vooruitgekeken. Er is minder aandacht voor de nog lopende activiteiten. De onderlinge relaties worden weer losser en vaak is er sprake van regressie: een terugval in ontwikkelingsniveau.

### **Overgang tussen fases**

De overgang tussen fases is subtiel waar te nemen. Elke overgang wordt geïnitieerd doordat het team een bepaalde crisis doormaakt. De overgang van de startfase naar de strijdfase is de [autoriteitscrisis](#). De overgang van de strijdfase naar de samenfase is de [intimiteitsscrisis](#) en van de samenfase naar de slotfase is de [seperatiecrisis](#).

*Tekst: Jaco van der Schoor en Margreeth Kloppenburg; Eerder gepubliceerd in [Opleiding en Ontwikkeling](#), het vakblad voor HRD-professionals*