

Proefles

.....

Teamleider Secretariaat



Thema: Groepsdynamica: hoe verbeter je de motivatie en sfeer in je team?



Door

Sabina Brammer

docent van de opleiding

.....

www.secretary.nl/teamleider

 **Secretary**
Management Institute

Groepsdynamica

Het kan heel normaal zijn, in een team van ervaren professionals, dat er roddelgedrag plaatsvindt of er een matige sfeer heerst. In een secretariaatsteam is dit zelfs een veelvoorkomend verschijnsel; men voelt zich vertrouwd met de taak, maar niet met elkaar. Hoe pak je dit als teamleider aan?

Je hebt allereerst inzicht nodig in de volwassenheid van je team. Met die kennis kun jij jouw leiderschapsstijl aanpassen en inspelen op de behoeften van het team.

De verschillende teamfasen

Waar hangt jouw team uit?



Afbeelding 1: Teamontwikkeling Tuckman aangevuld door S. Brammer, met de aanbevolen leiderschapsstijl om jouw team verder te helpen in de ontwikkeling.

De vijf ontwikkelstadia 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 helpt je inzicht te krijgen in de volwassenheid van jouw team. Als je weet wat de mate van volwassenheid is van jouw team, kan je beter inspelen op de behoeften van het team. Ook helpt het om met meer zelfvertrouwen jouw team aan te spreken, doordat je bepaald gedrag gaat zien als een groeistap. Roddelgedrag is bijvoorbeeld heel normaal in een team met professionals, die zich vertrouwd voelen met de taak, echter zich nog niet vertrouwd voelen met elkaar. In een secretariaatsteam is dat een veelvoorkomend verschijnsel. Bijvoorbeeld als de secretaresses een goede werkroutine hebben opgebouwd met hun eigen managers. Een ieder heeft een eigen stijl ontwikkeld. Als individuele

professionals kunnen het zeer goede en ervaren secretaresses zijn, echter als zij als team moeten gaan werken, ontstaat er een nieuwe situatie. Het is dan heel normaal, dat er gesproken wordt over de stijl van de ander en dat uit zich soms ook in negatief geroddel en een matige teamsfeer. Als je deze situatie bekijkt vanuit de fases van Tuckman, dan kun je jezelf twee startvragen stellen.

1. Vormfase: in hoeverre is de taak duidelijk?

Met de taak bedoel ik het nut en de noodzaak waarom wij als team bestaan. Hierin mag jij als teamleider een sturende rol pakken, je benoemt bijvoorbeeld specifiek wat de nadelen zijn van de losse individuaanpak ten opzichte van de teamaanpak. Ook koppel je dat aan de organisatiedoelen, wat de aanleiding is om als team samen te werken en wat jouw rol als manager is. Het ideale plaatje schetsen werkt inspirerend en helpt mensen vaak over drempel om zich open te stellen voor de samenwerking in het team.

2. Stormfase: Wat bindt ons als team en in hoeverre kan en mag ik mezelf zijn?

Als een team eenmaal een tijdje samenwerkt op de nieuwe manier, zal er een moment komen, dat er vragen en opmerkingen komen, roddelgedrag en weerstand. Als dat gebeurt doe je het als teamleider eigenlijk heel goed, want het betekent dat de teamleden zich vertrouwd genoeg voelen om hun mening te uiten! Wat jij kan doen is gehoor geven aan de verschillende meningen en de teamleden helpen en leren hoe je van de verschillende meningen kunt leren. Dat een andere denkwijze juist aanvullend kan zijn. Het team heeft te leren dat roddelgedrag op de gang, plaats mag vinden in het teamoverleg, zodat we er als team van kunnen leren. Alleen dan kan je als team doorgroeien naar de volgende fase; normfase.

Feedback geven en lastige gesprekken voeren

Veel teams komen nooit verder dan de stormfase. Dat komt doordat het feedback geven en ontvangen vaak als spannend en lastig wordt ervaren. Teamleiders en teamleden gaan meestal het 'lastige gesprek' uit de weg. Of de lastige gesprekken vinden alleen buiten het team plaats, een op een. Dat is jammer, want daardoor leren we als team niet hoe we gezamenlijk omgaan met 'lastig gedrag'.

Lencioni heeft in zijn boek de meest voorkomende lastige gesprekken verder uitgewerkt onder de noemer '**De vijf frustraties van teamwerken**':

- 1) gebrek aan vertrouwen
- 2) angst voor confrontatie
- 3) gebrek aan betrokkenheid
- 4) afschuiven van verantwoordelijkheid
- 5) niet resultaatgericht werken.

Hoe je roddelgedrag bespreekbaar maakt in jouw team leer je in **les 4 van de opleiding Teamleider secretariaat**. Ook leer je welke lastige gesprekken je juist in teamverband bespreekt en welke je beter een op een kunt bespreken. De belangrijkste tip is om als teamleider in zo'n gesprek een neutrale positie in te nemen en het gesprek te begeleiden naar gezamenlijke teamnormen.

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 4 fasen of stadia in de ontwikkeling van teams. Deze stadia worden niet altijd strikt na elkaar doorlopen. Sterker nog, veel teams blijven halverwege steken of vervallen terug in een voorgaande fase. Ze ontwikkelen dan gedragsregels en afspraken die contraproductief zijn. Andere theorieën over teamontwikkeling spreken ook van een eindfase. Deze komt veel voor bij teams die tijdelijk aan ene project werken en ook bij fusies of reorganisaties. De oude manier van werken maakt plaats voor ene nieuwe manier van werken. Dit is al aan de orde op het moment, dat je van locatie wisselt. Teams, die bewust de afscheidsfase doorlopen, zijn doorgaans beter in staat met een schone lij te starten aan een nieuwe uitdaging.

In de beginfasen hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de meer taakgerichte taken. **De 5 fasen van teamontwikkeling volgens Tuckman aangevuld door Brammer:**

1. Vormfase
2. Stormfase
3. Normfase
4. Prestatiefase
5. Afscheidsfase

Vragen 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?*

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 heeft 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 **instruerende 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. De **feedback en een coachende stijl** helpen hier goed bij. 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 stijgt. De teamleider geeft in deze fase het team meer autonomie, een **participatieve /motiverende 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. In deze fase wordt het team ook wel 'Zelfsturend' genoemd. De teamleider kan nu gaan **delegeren** en zich meer bezig gaan houden met de omgeving waarin het team actief is.

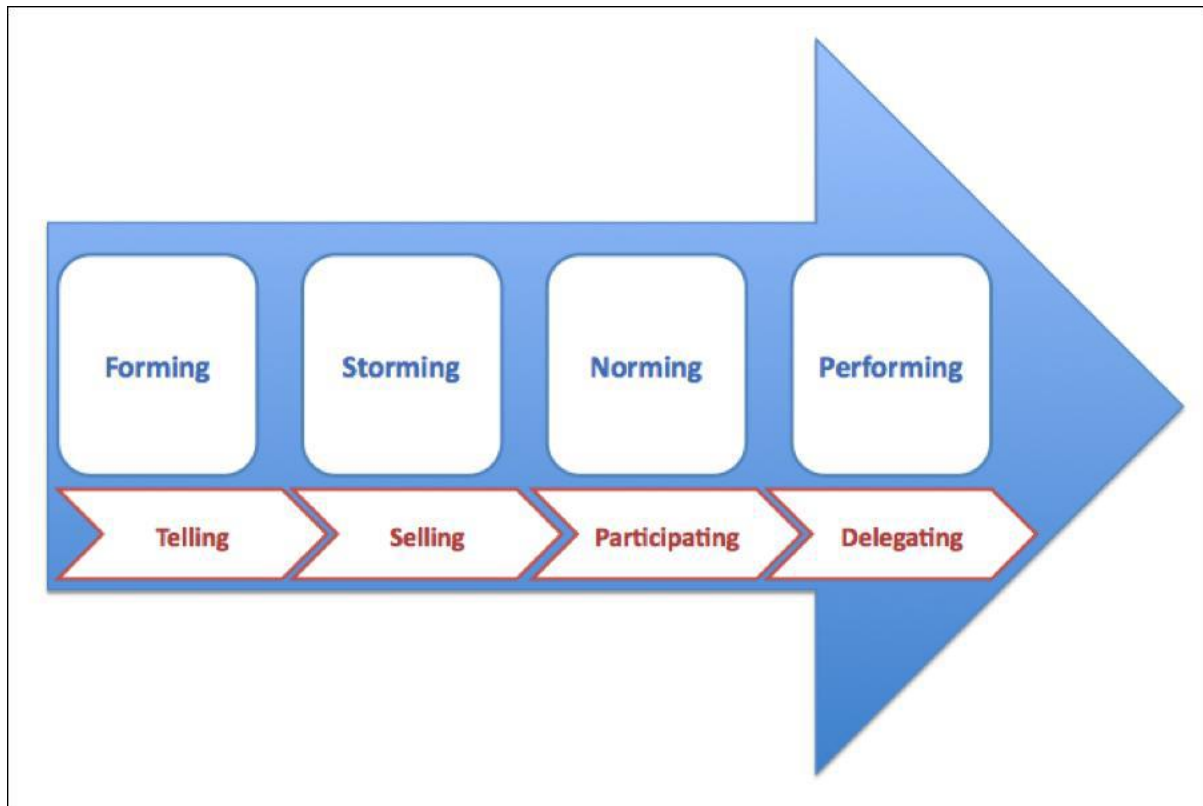
Fase 5: Afscheidsfase

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. Ook indien een teamlid door omstandigheden afscheid moet nemen van het werkende team, kan het team tijdelijk in een onrustige staat brengen. Als teamleider is het raadzaam aandacht te besteden aan de ontmanteling van het team, dan wel het afscheid van een persoon. Afscheidsrituelen helpen hierbij. Een eindborrel of speech kan bijvoorbeeld ruimte bieden en werkt symbolisch als eind.

Kritiek op het model van Tuckman

Het model is met name van toepassing op relatief kleine groepen (3 tot 20 personen). Tevens geldt dat de groepsprocessen in de praktijk niet zo lineair zijn als Tuckman beschrijft, maar eerder cyclisch en het is 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.



Afbeelding 2: Tuckman gecombineerd met situationeel leiderschapsmodel. In dit model is de Afscheidsfase (Mourning) niet opgenomen.

Bron: TEAMontwikkeling.net **TIP: op deze website staat een minitest teamrollen!**

Opdracht: beantwoord deze vragen

- In welke fase zit jouw team?
- Waaraan zie, hoor, merk je dat? Geef concrete voorbeelden.
- Hoe reageer jij daarop? Welke stijl zet jij in?
- Wat heeft het team nodig om door te groeien?

Deze proefles komt uit de HBO+ opleiding Teamleider Secretariaat.

Wil je meer weten over deze 5-daagse opleiding? Ga naar www.secretary.nl/teamleider