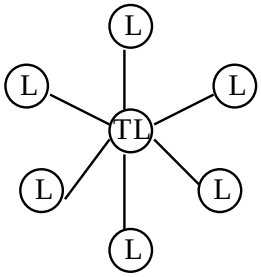
Leiderschap in teamontwikkeling

Inzicht in de fases van teamontwikkeling, helpen je begrijpen waarom mensen bepaald gedrag vertonen en vertellen je welk gedrag je vervolgens zelf moet vertonen om de ontwikkeling van het team te stimuleren. Het gedrag van teamleden, en daarmee het patroon van het team als geheel, is namelijk heel voorspelbaar. Teams doorlopen vier fases. Het is van belang om te weten in welke fase het team zit, want elke fase heeft zo zijn eigen patronen en vraagt een ander type leiderschap en begeleiding. Door te weten in welke fase je team zich bevindt, krijg je informatie over welk type begeleiding het nodig heeft.

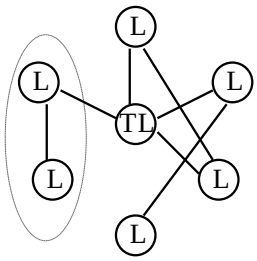
Teams in de Startfase

In de Startfase van het team vliegen veel vragen over tafel: 'Waarom zijn we hier?' 'Wat moeten we opleveren?' 'Wanneer moet het klaar zijn?' De gedachte is dat er iemand is (de leider) die alle antwoorden heeft. Het team stelt zich afhankelijk op van deze leider. Verschillen binnen het team worden genegeerd en conflicten zijn strikt gericht op de taak. Het team is vooral bezig iedereen aan boord te houden. In de Startfase hebben teamleden behoefte aan structuur, duidelijkheid en veiligheid.



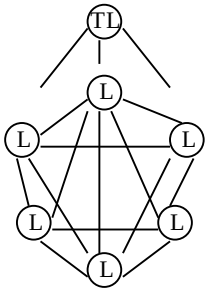
Teams in de Strijdfase

Daarna komt de Strijdfase. De gemoederen lopen al snel hoog op. Er ontstaan conflicten over de verschillen in inzet en betrokkenheid en over verschillen in het algemeen. Teamleden ergeren zich aan elkaar en de leider wordt verweten dat hij het team onvoldoende steunt bij het hogere management. In deze fase worden de normen en waarden van het team gevormd. De centrale vraag hier is: hoe gaan wij met elkaar om? In deze fase draait het om formele, maar vooral ook om informele macht. In de Strijdfase hebben teamleden behoefte aan ruimte om verantwoordelijkheid te nemen, maar ook aan duidelijke grenzen op het gebied van omgangsvormen.



Teams in de Samenfase

En dan eindelijk bereikt het team de effectieve Samenfase. Het moment waarop het team in staat is de conflicten op te lossen en waarin het inziet dat de verschillen in het team juist bijdragen aan het beter presteren. Het vertrouwen neemt toe, er kan kritiek worden gegeven, maar er is ook ruimte voor complimenten. Het team is proactief en creatief. Teams die net in deze fase zitten hebben de neiging om veel naar binnen te kijken, de buitenwereld wordt gezien als bedreiging van de fijne sfeer. Als het team de tijd heeft langer in deze fase te blijven, zal de energie steeds meer naar buiten gericht zijn.



1. Startfase – "We zijn er, wat gaan we doen?"

Wat gebeurt er in deze fase?

De startfase kenmerkt zich door beleefdheid, voorzichtigheid en oriëntatie. Teamleden willen erbij horen, willen het goed doen, maar zijn ook nog onzeker over hun rol, de verwachtingen en de richting. Iedereen kijkt naar elkaar: *"Wat is hier normaal? Hoe gaan we dit aanpakken?"* Mensen zijn nog op zoek naar veiligheid, duidelijkheid en verbinding.

Wat ligt hier psychologisch onder?

- De **behoefte aan duidelijkheid** over doelen, rollen en verwachtingen.
- De **zorg om buiten de groep te vallen** of niet aan te sluiten.
- Een **lage psychologische veiligheid**: mensen houden zich in.
- De **zoektocht naar erkenning** en een plek in het grotere geheel.

Gedrag (waargenomen)	Behoefte (onderliggend)
Mensen zijn vriendelijk, maar oppervlakkig in gesprekken	Erbij horen zonder risico te lopen
Er wordt gewacht op initiatief van anderen	Weten wie verantwoordelijk is voor wat
Iedereen is beleefd, maar echte meningen blijven uit	Veiligheid om jezelf te laten zien
Veel vragen of "weten wij al of…"	Structuur, richting, duidelijkheid
Mensen pakken geen eigenaarschap of wachten af	Zekerheid over kaders en verwachtingen
Weinig spanning of conflict – maar ook geen scherpte	Acceptatie en rust in een nieuwe omgeving
Veel formeel gedrag of zoeken naar 'regels'	Weten wat de ongeschreven regels zijn

Wat vraagt dit leiderschap?

Gedrag en houding van jou als leider:

- **Zichtbaar zijn en duidelijkheid geven** over kaders, rollen en doelen.
- **Verbinding leggen**: help mensen elkaar te leren kennen op een echte manier.
- **Structuur brengen**: heldere afspraken, eerste routines, een ritme creëren.
- **Verwachtingen expliciet maken**: wat verwacht jij van dit team? Van een rolhouder?
- **Voorleven van openheid**: jij mag twijfelen en zoeken – dan mogen zij dat ook.

Concrete acties in deze fase:

- Stimuleer denken vanuit expertise: "Waar zie jij kansen?"
- Activeer rolwisseling: "Stel je bent directielid – waarop zou jij nu investeren?"
- Normaliseer het niet-weten: "We hoeven het nu nog niet zeker te weten."
- Gebruik liberating structures om mensen te helpen uitspreken en luisteren: "Laat iedereen eerst individueel nadenken en daarna in tweetallen en viertallen delen".
- Vat regelmatig samen: "Wat hoor ik jullie zeggen tot nu toe…"
- Normaliseer verschil in perspectief: "We mogen verschillende dingen zien."

2. Strijdfase – “Wie bepaalt hier eigenlijk wat?”

Wat gebeurt er in deze fase?

De strijdfase ontstaat zodra mensen zich iets veiliger voelen om hun mening te geven, maar de richting, taakverdeling en spelregels zijn nog niet helder of worden betwist. Er ontstaat spanning over invloed, rolverdeling, werkwijze en vaak ook over de bedoeling van het team.

Wat ligt hier psychologisch onder?

- **De behoefte aan invloed** en gehoord worden.
- **Onzekerheid over positie** en rol ten opzichte van anderen.
- **Botsende beelden of belangen** over doelen en aanpak.
- **Angst voor controleverlies** of falen.

Gedrag (waargenomen)	Behoefte (onderliggend)
Discussies lopen vast of herhalen zich	Gedeeld beeld van richting of prioriteit
Irritaties worden voelbaar, maar niet altijd uitgesproken	Gehoord worden en ruimte krijgen
Besluiten worden teruggedraaid of genegeerd	Erkenning van ieders belang of expertise
Mensen trekken zich terug of mopperen buiten het overleg	Veiligheid om invloed uit te oefenen
Anderen nemen te veel ruimte of trekken de kar (en klagen daarover)	Behoefte aan duidelijk leiderschap
Vragen over "wie gaat daar eigenlijk over?" of "waar is dit besluit genomen?"	Heldere besluitstructuur en mandaten

Wat vraagt dit leiderschap?

Gedrag en houding van jou als leider:

- Normaliseer de frictie: maak zichtbaar dat spanning hoort bij groei.
- Faciliteer open gesprekken: nodig uit tot benoemen van onuitgesproken zaken.
- Stel kritische vragen over rollen, afspraken en samenwerking.
- Begrens waar nodig: voorkom dat dominante stemmen gaan overheersen.
- Durf positie te nemen op procesniveau als het vastloopt.

Concrete acties:

- **Botsende beelden**: “Jullie zien dit verschillend – wat is de kern van ieders beeld?”
- **Spanning benoemen (zonder oordelen)**: “Ik zie dat dit je raakt – wil je zeggen waarom?”
- **Normaliseer conflict**: “We hoeven het niet eens te zijn – we moeten vooral begrijpen wat eronder zit.”
- **Activeer rolwisseling**: “Stel je bent de ander – waarom zou jij je standpunt vasthouden?”
- **Vat regelmatig samen wat uitgesproken én onuitgesproken is**: "Ik hoor dat er zorgen zijn over de haalbaarheid, maar ik heb het gevoel dat er ook twijfel is of we hier als team wel echt achter staan."

3. Samenfase – "Samen maken we het verschil"

Wat gebeurt er in deze fase?

In de Samenfase is het team echt volwassen geworden. De doelen zijn helder, mensen nemen verantwoordelijkheid, helpen elkaar en zoeken zelf actief naar verbeteringen. Samenwerken gebeurt flexibel en afgestemd. Rolverdeling is functioneel, er is vertrouwen én ruimte voor conflict en verschil. Dit is de fase waarin teams het beste van zichzelf en elkaar benutten. Creativiteit, eigenaarschap en leervermogen zijn volop aanwezig. Mensen spreken elkaar aan, vieren successen en dragen bij aan het grotere geheel.

Wat ligt hier psychologisch onder?

- **Hoog vertrouwen** in elkaar en het team.
- **Gedeeld eigenaarschap** over de bedoeling van het team.
- **Veiligheid om verschillen te bespreken** en te benutten.
- **Verbinding met het grotere geheel** (de organisatie of missie).
- **Wens om bij te dragen** aan iets dat ertoe doet.

Gedrag (waargenomen)	Behoefte (onderliggend)
Mensen nemen initiatief zonder toestemming te vragen	Eigenaarschap en vertrouwen
Problemen worden snel benoemd én opgelost	Betrokkenheid en effectiviteit
Rollen worden flexibel ingevuld als dat nodig is	Samen de klus klaren
Feedback geven en ontvangen is vanzelfsprekend	Verbeteren en leren van elkaar
Mensen spreken elkaar aan op gedrag of resultaten	Commitment aan doelen en afspraken
Er wordt gelachen, geleerd en geëxperimenteerd	Verbinding, groei en energie

Wat vraagt dit leiderschap?

Gedrag en houding van jou als leider:

- **Meebewegen en loslaten waar het kan, ingrijpen waar nodig.**
- **Ruimte geven aan eigenaarschap en initiatief.**
- **Stimuleer continue verbetering en leren.**
- **Blijf spiegelen op groepsdynamiek en gedrag.**
- **Faciliteer verbinding met het grotere geheel.**

Concrete acties:

- **Reflecteer samen op impact**: "Wat brengen wij teweeg?"
- **Introduceer stretch-opgaven**: "Waar kunnen wij nog meer verschil maken?"
- **Stimuleer peer feedback en intervisie.**
- **Geef ruimte aan teamleden** om het proces of het overleg zelf te leiden.
- **Zorg voor verbinding met strategische doelen** van de organisatie.