

Brug Tuckmans 5 udviklingsfaser og effektiviser teamet

21.03.14

Hvis du ikke kender og forstår dit teams udviklingsfaser, risikerer du at lede dem forkert. Det gør det svært for medarbejderne at opbygge et godt og produktivt samarbejde. Lederen har derfor en vigtig opgave i at støtte teamet, så det kommer trygt og sikkert igennem dets naturlige udviklingsfaser. Artiklen introducerer Tuckmans fem udviklingsfaser og giver råd om, hvordan du kan hjælpe dit team til at blive mere effektivt.

Af Michael Stig Ørbech, MSc og MPO.

Formålet med teamarbejdsformen er at fremme effektivitet, trivsel, ejerskab og selvledelse. Grundantagelsen er, at teamet selv kan planlægge, beslutte og løse de fleste af deres arbejdsopgaver.

Men det kan være en stor udfordring at få de enkelte teams til at fungere efter hensigten. Lederen savner ofte konkrete redskaber, som kan bidrage til at skabe mere effektive og bæredygtige teams i praksis. Her er Bruce W. Tuckmans udviklingsfaser et nyttigt redskab til lederen, fordi de bidrager til en forståelse af teamets udvikling, og hvordan lederen derefter kan tilpasse sin ledelse til den fase, teamet er i.

I det følgende bliver de fem faser uddybet. Lederens udfordringer knyttet til hver fase bliver beskrevet og der gives et overblik over, hvilke opgaver, lederen skal løse i hver af de fem faser.

Tuckmans fem udviklingsfaser:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Adjourning

1. Forming - teamet starter op

Kendetegn:

Formingfasen vedrører både det helt nystartede team men også det team, hvor der eksempelvis har været personaleudskiftning. I startfasen er medlemmerne typisk i det, vi kunne kalde en "flinkefase". Man glæder sig over det nye og synes, det er spændende med nye opgaver eller nye kolleger. Man er optimistisk og forventningsfuld i

forhold til opgaven og forsøger at finde sig selv og de andre. Alle ønsker at fremstå imødekomende og åbne for det nye. Teamet er endnu ikke "kommet ind i kampen". Derfor er det hele stadig lykkeligt, ufarligt og uden konsekvenser. I formingsfasen er konfliktniveauet typisk lavt og effektiviteten ligeledes, da man ikke er på plads rent organisatorisk og relationelt.

Lederens udfordring:

Faldgruben for lederen er at tænke "det går da meget godt". Men tøv ikke med at handle. Lederen har en vigtig og aktiv opgave i at sikre, at medlemmerne forholder sig bevidst til det team, de er blevet en del af. Medlemmerne skal hjælpes til at lære hinanden bedre at kende, forstå opgaven i dybden, og særligt at få styr på rollefordelingen, spilleregler og retning.

To væsentlige opgaver er:

1. At afklare, hvad teamet selv skal løse, og hvornår der er brug for, at lederen skal træde til.
2. At hjælpe med at afklare, hvornår teamet skal samles om en opgave, og hvornår det enkelte medlem selv kan løbe med bolden.

2. Storming - teamet møder hverdagen

Kendetegn:

Efter en fase med fokus på det nye, spændende og uformede kommer en naturlig stormingfase. Hvis man som leder har tøvet med at hjælpe i formingsfasen, får man det at mærke i denne fase. Teamet går fra en forelskesfase over i en realitetsfase, hvor de møder frustration over bristede forhåbninger, forskellige personligheder, og de mærker presset af forventninger og krav til og fra gruppen. Medlemmerne rammes af hverdagens jordnære udfordringer. Der skal justeres og tilpasses. Forskellige værdier og adfærd kommer til overfladen, når praktikken rigtig sætter i gang. I denne fase oplever lederen typisk utilfredshed, et stigende konfliktniveau og en faldende produktivitet.

Lederens udfordring:

Lederen skal rumme dette og stå i "stoisk ro" og herfra hjælpe teamet med at skabe tryghed. Opgaven er at afklare og finde løsninger på de spørgsmål, der fylder i gruppen, herunder hvordan man taler om og løser konflikter. Teamet har i denne fase typisk brug for tydelige spilleregler, en klar struktur, rollefordeling og retning. Lederen skal kommunikere klart og tydeligt i forhold til rammerne og forventninger til teamet.

Det er ikke her man skal udøve "hvad synes du selv"-ledelse. Der er brug for en stærk og lyttende lederfigur, som kan rumme uroen og vise gruppen tillid til, at de magter opgaven. Hvis man forstår den grundlæggende dynamik i denne fase og håndterer den proaktivt, kan teamet relativt hurtigt bevæge sig videre over i en mere produktiv og berigende fase.

3. Norming - en fælles identitet bliver dannet

Kendetegn:

Når et team er kommet igennem de første kriser sammen og har klinket skårene, beviser teamet over for sig selv og sine omgivelser, at det har styrken til at stå sammen, og at overkomme store som små udfordringer. Teamet har klippet en hæl og en tå hist og her, og er landet i en selvforståelse om, hvordan tingene skal gribes an. Der er i teamet begyndt at danne sig en konsensus om roller, retning, spilleregler og de daglige procedurer. Det skaber en

ny ro og fællesskabet styrkes og produktiviteten stiger. Teamet falder så småt på plads og arbejder for et fælles mål med en fælles identitet og forståelse for opgaven.

Lederens udfordring:

Lederen, som står med et team i normingfasen, skal være opmærksom på, at det har brug for ro til at konsolidere det, teamet har opnået. Det er ikke her, lederen skal lave nye strukturer, fusioner og andre store forandrings- og udviklingsopgaver. Lederen har således en coachende beskytterrolle i denne fase. Mange teams føler i denne fase, at de aldrig når at lande i det, de har opbygget og få glæden af det, inden de kastes ud i nye store forandringer og udfordringer.

4. Performing - teamet skal udfordres

Kendetegn:

Nu har teamet fået styr på det grundlæggende. Energien i gruppen går primært på opgaven og på at skabe synergi og udvikling. Teamet er nu i stand til at performe på et højere og mere effektivt niveau. Her er man typisk rystet godt sammen hvilket gør, at konfliktniveauet er lavt og produktiviteten høj.

Lederens udfordring:

Et team, som befinder sig i performingfasen, kan håndtere at blive udfordret. Teamet har tilpas styr på sig selv til, at lederen kan opfordre teamet til at yde mere og styrke troen på egne ressourcer og potentiale. Teamet er så at sige parat til at påtage sig nye opgaver og udfordringer.

Risikoen ved et team i denne fase er, at det bliver selvfedt og selvtilstrækkeligt. Derfor kan man, som leder med god samvittighed, hæve barren på teamets vegne og udfordre selvforståelsen. På den måde kan man sikre dets fortsatte position som "high performer".

5. Adjourning- teamet opløses

Kendetegn:

Den såkaldte adjourningfase også kaldet deforming eller sørgefasen, er en ny og femte fase. Tuckman blev efterfølgende opmærksom på, at mange teams gennemgår en opløsningsfase, som psykologisk set rummer en sorg over at miste noget (og nogen), man har bygget op sammen. Når projektteamet svinder ind eller man organisatorisk melder ud, at et team skal lukkes ned, påvirker det straks de enkelte teammedlemmer. Usikkerheden om fremtiden, tabet af gode kolleger, sårbarhed og mismod påvirker typisk effektiviteten. Energien bliver i højere grad brugt på at sige farvel og på at bearbejde egen virkelighed end på opgaven. Teammedlemmerne vender sig i visse tilfælde mod organisationen og ledelsen, som man synes har påført gruppen sin skæbne.

Lederens udfordring:

Som leder er det vigtigt at anerkende medarbejdernes usikkerhed (og sorg). Her er det vigtigt, at du sørger for at skabe plads til, at medarbejderne får talt sammen. Herunder hvordan de bevarer energien og fortsat løfter opgaven.

Risikoen er, at lederen og medarbejderne ikke ser og anerkender de følelsesmæssige reaktioner, der er, når noget slutter. Resultatet kan være, at man må slås med ubevidste og destruktive mekanismer af sorg, vrede og modstand i en vigtig afrundingsfase til ærgrelse for teamet og organisationen.

Læs mere:

[Ledelse er \(også\) en holdsport \(publikation\)](#)

Toptune dit team

Lad teamet træde nye trin med Belbin

Teams - 10 råd til lederen