

Ruimte maken voor gespreid leiderschap in teams

Karin Derksen

Derksen, K. (2017). Ruimte maken voor gespreid leiderschap in teams. In F. Hulsbos & S. v. Langevelde (Eds.), *Gespreid leiderschap in het onderwijs elkaar invloed gunnen voor vernieuwing* (pp. 110-125). Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

Onderwijsinstellingen werken steeds vaker met teams, want teams zijn, als zij goed samenwerken, beter in staat om complexe vraagstukken op te lossen dan individuen (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Gespreid leiderschap in teams veronderstelt dat je slim gebruik maakt van de diversiteit aan kwaliteiten in het team. Toch lukt het teams vaak niet vanzelf om die diversiteit productief te maken. Teamleden maken zich bijvoorbeeld zorgen dat als ze ruimte geven aan de kwaliteiten van collega's, er minder ruimte is om hun eigen kwaliteiten in te zetten. Hoe werkt dat? Het ene teamlid ziet altijd verschillende mogelijkheden, want het kan immers altijd anders en nog beter. Die onderzoekt graag, voordat hij tot een besluit komt en is bang dat de diepgang en zorgvuldigheid mist als het team te snel gaat. Terwijl een ander, meer actiegericht teamlid graag zo snel mogelijk een besluit neemt, omdat het anders allemaal veel te lang duurt. Hij vindt zijn collega die altijd met nog weer een andere mogelijkheid komt, lastig en vertragend. Wanneer een team complexe vraagstukken wil oplossen, moeten beide teamleden invloed uit kunnen oefenen, maar hoe krijg je dat voor elkaar?

Ruimte en leiderschap

Teams hebben teamontwikkelruimte nodig om hun diversiteit productief te maken. Die ruimte is een sociale ruimte en ontstaat altijd in samenwerking. Die ruimte is echter niet altijd optimaal, waardoor teams niet het best mogelijke resultaat behalen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de manier waarop teams en leidinggevendenden dat kunnen bevorderen en reikt daar concrete handvatten voor aan. De tweede vraag die wordt beantwoord is: Wat voor soort leiderschap is er nodig om een optimale teamontwikkelruimte te maken als team? Heel vaak blijken teams in de praktijk juist voor een type leiderschap te kiezen dat hun presteren in de weg staat. Gespreid leiderschap blijkt bevorderlijk te zijn, maar ontstaat bijna nooit vanzelf. Teams zijn bijvoorbeeld bang dat als iedereen de leiding neemt het een chaos wordt. Dit hoofdstuk biedt, vanuit het model van teamontwikkelruimte, een ondersteunende interventie om het leiderschap te spreiden. Teams maken dan ook automatisch meer gebruik van de diversiteit in hun team. Ik geef tips om dit in de praktijk te brengen.

De opbouw van het hoofdstuk is als volgt: ik begin met een duiding van het begrip 'team' en een beschrijving van de hindernissen die teams tegenkomen in de praktijk. Dan volgt een toelichting van het concept 'teamontwikkelruimte'. Wat is het en waarom is die ruimte nodig? Aan de hand van een paar voorbeelden illustreer ik hoe dat in de praktijk werkt. Daarna leg ik de link naar leiderschap en gespreid leiderschap. Het hoofdstuk sluit af met tips voor teams en leiders.

Teams

Met teams bedoel ik kleine groepen (3-10 personen) die samenwerken aan een complex vraagstuk, opdracht of taak. De focus ligt dus op de gezamenlijke taak in plaats van op een organisatorische eenheid, omdat het functioneren van teams en teamprocessen afhangt van de taak die je als team verricht (Antoni & Hertel, 2009). Teams die samenwerken aan een complex vraagstuk zijn in veel organisaties niet de reguliere teams, maar bijvoorbeeld werkgroepen, taskforces, projectteams, et

cetera. In het onderwijs zijn dat bijvoorbeeld curriculum-werkgroepen, een projectteam organisatiestructuur, een werkgroep passend onderwijs of een projectteam praktijkdidactiek.

Een complex vraagstuk, opdracht of taak is een situatie waarin nieuwe kennis of nieuwe combinaties van bestaande kennis moeten worden ontwikkeld (Kessels, 2004). Denk aan verbeteringen, veranderingen of vernieuwingen. Het zijn situaties waarin het eindresultaat nog niet helemaal te voorzien is en daarom vragen om een continu leerproces (Boonstra, 2008). Situaties waarin een team stap voor stap samen verder komt. Een teamlid uit een projectgroep curriculumvernieuwing in het hbo geeft hier een mooi voorbeeld van:

“We zijn nu samen de eindtermen en onderwijsdoelen aan het ontwerpen. Dat heeft een enorme impact, want daar wordt straks alles aan opgehangen. We hebben de afgelopen maand verschillende ontwerpen uitgewerkt en concluderen nu met elkaar dat ze allemaal dezelfde basis hebben. We vragen ons af of we voor die basis wel voldoende alternatieven hebben bedacht. Dus we doen nu eerst een stap terug om daarna met meer vertrouwen weer stappen voorwaarts te zetten”.

Hindernissen voor teams

Gespreid leiderschap gaat ervan uit dat wanneer teamleden hun kwaliteiten bundelen zij tot de beste resultaten komen. Helaas lukt het veel teams niet om beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006). Hoe komt dat? Daar zijn meerdere oorzaken voor aan te wijzen.

- Als we in een team werken blijken we van nature geneigd tot ‘sociaal luieren’ (West & Hirst, 2005). We wachten eerst wat af, leunen even achterover en leveren daardoor nog maar gemiddeld 75% van onze capaciteit. Dit kunnen teams voorkomen door ieders persoonlijke bijdrage helder en zichtbaar te maken. Zodra dat lukt blijken individuele teamleden wél voor de volle 100% van hun capaciteit bij te dragen.
- Teamleden negeren soms onbewust, soms bewust, ideeën van anderen. Of ze tonen juist enthousiasme daarvoor, als een soort ‘beloning’. Of ze besteden er geen aandacht aan omdat ze druk zijn met het promoten van hun eigen ideeën. Dit leidt ertoe dat teamleden met (afwijkende) meningen en ideeën minder makkelijk invloed uitoefenen, onder meer door groepsdruk of ‘groupthink’ (Janis, 1972). Hiërarchie, dominantie en macht spelen hierin een rol. Onze persoonlijke verhoudingen en relaties beïnvloeden de mate waarin we gehoor geven aan ideeën van anderen. In dat ‘politieke spel’ herkennen teams vaak hun meest creatieve en beste ideeën niet (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2010). Het helpt om werkvormen te kiezen waarin teamleden eerst onafhankelijk van elkaar moeten nadenken en waarbij vervolgens ieder apart zijn input geeft. Verder helpt het om de onderlinge samenwerking en beïnvloeding regelmatig te evalueren.
- Het is sowieso lastig om invloed uit te oefenen als je met een radicaal ander idee komt. Teamleden reageren in eerste instantie vaak negatief op nieuwe ideeën, omdat ze bang zijn om fouten te maken, sociaal afgewezen te worden en onzeker zijn over wanneer hun werk goed en klaar is (Mueller, Melwani, & Goncalo, 2011). In sommige teams leidt dit tot het eindeloos blijven zoeken naar alternatieven en geen besluiten durven nemen. In andere teams leidt het juist tot een soort ontkenning van de complexiteit waardoor men snel op ‘de bekende weg’ verder werkt. De organisatie speelt een belangrijke rol. Als fouten maken en daarvan leren wordt aangemoedigd, is dat gemakkelijker voor teams. Teams maken het voor zichzelf gemakkelijker als zij in dialoog blijven met hun omgeving en daardoor de verwachtingen op elkaar afstemmen.

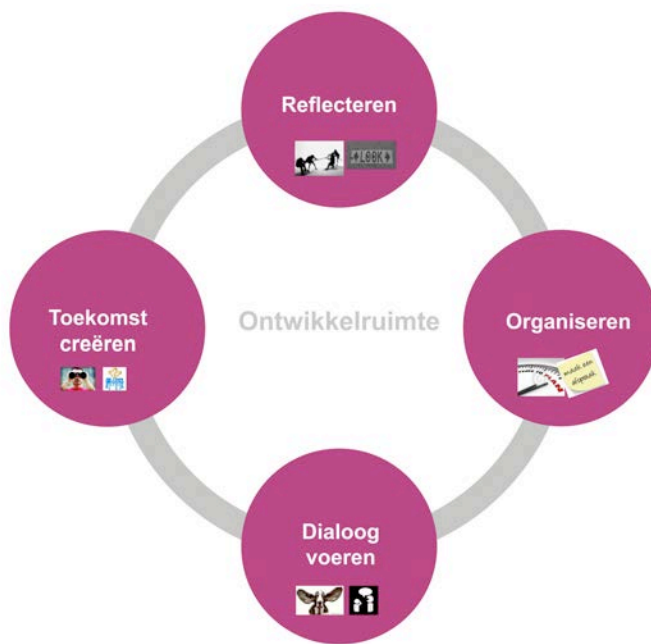
- Het delen van informatie wordt soms moeilijk gemaakt door de diversiteit in het team. De teamleden spreken elkaars taal niet, omdat hun achtergronden, kennis, ervaringen en overtuigingen zo verschillend zijn (Vangen & Huxham, 2003). Hoe meer de teamleden elkaar 'anders' vinden, hoe minder ze geneigd zijn informatie te delen met elkaar (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Hoewel diversiteit enerzijds een centraal kenmerk is van gespreid leiderschap, zijn te grote verschillen in een team moeilijk te overbruggen. Het is de kunst om de 'juiste diversiteit' te vinden. Voor echt afwijkende ideeën of meningen blijkt het effectiever te zijn regelmatig een buitenstaander uit te nodigen die daarna het team weer verlaat, waarna het team in 'beslotenheid' daar op door kan werken.

Hoe kunnen teams, ondanks al deze hindernissen, dan toch succesvoller zijn in het oplossen van complexe vraagstukken dan individuen?

Teamontwikkelruimte voor betere resultaten

Teams hebben een goed samenwerkingsklimaat nodig om succesvol te zijn. Dat creëren teams door teamontwikkelruimte te maken (Coenders, 2008). Teamontwikkelruimte maken teams in hun samenwerking met elkaar. Er is dus altijd sprake van een zekere teamontwikkelruimte, maar die ruimte is niet altijd vanzelf optimaal. In de ideale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd om hun kennis en ervaring te delen. Ze vertrouwen elkaar en durven afwijkende standpunten en meningen te geven. Ze zijn in staat om die verschillende, soms conflicterende, ideeën met elkaar te bespreken en te onderzoeken. Tegelijkertijd blijven teamleden met elkaar gericht op het behalen van hun beoogde resultaat binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget (Derksen, de Caluwé, Rupert, & Simons, 2014). In die ideale ontwikkelruimte behalen teams betere resultaten dan dat de individuele teamleden alleen hadden kunnen behalen.

Teamontwikkelruimte is dynamisch. Het ene moment ervaar je heel veel ruimte met elkaar. Teamleden pakken elkaars ideeën gemakkelijk op en bouwen snel daarop door. In een mum van tijd hebben ze iets veel beters en mooiers dan waarmee ze begonnen. Dat geeft energie, het team zit in flow. Terwijl het op een ander moment niet lukt om door te bouwen op elkaars ideeën en teamleden steeds langs elkaar heen praten. Teamleden voelen zich niet begrepen of niet gehoord, ervaren weinig ruimte, het kost energie en soms frustreert het zelfs.



Figuur 1: Het model van teamontwikkelruimte

De ideale teamontwikkelruimte ontstaat door vier activiteiten te ondernemen (zie figuur 1):

- Toekomst creëren
Met toekomst creëren zet je samen de stip op de horizon. Je formuleert een inspirerende visie, een urgent vraagstuk en/of het gewenste resultaat. Het gaat over het creëren van toegevoegde waarde voor de maatschappij, de organisatie en jezelf. De toekomst kan op de lange termijn spelen en op de korte termijn.
- Reflecteren
Reflecteren bestaat uit twee onderdelen. Het team zoekt naar verschillende, soms conflicterende, perspectieven vanuit theorie en praktijk. De verschillen worden op scherp gezet, uitgediept, uitvergroet en dat schuurt soms. Reflecteren betekent ook het op een afstand kijken naar de samenwerking en het resultaat.
- Organiseren
Door te organiseren maakt het team concrete afspraken over wie wat doet, wanneer, hoe en met welke middelen (tijd, geld, mensen). Iedereen weet precies wat er van hem wordt verwacht en voelt zich daar ook verantwoordelijk voor.
- Dialoog voeren
De dialoog voeren betekent dat teamleden veel vragen aan elkaar en aan hun omgeving stellen. Dit is een ruimte creërende manier van communiceren, dat wil zeggen dat teamleden nieuwsgierig zijn naar de ideeën van hun collega's en naar achterliggende motieven en overtuigingen. Ze willen elkaar echt goed begrijpen. Ze hebben een (onder)zoekende houding. (Derksen, de Caluwé, & Simons, 2011)

Hoe beter en hoe meer gebalanceerd het teams lukt om deze vier activiteiten in praktijk te brengen, hoe beter hun resultaten zijn (Derksen et al., 2014). Uit meerdere van mijn studies bleek steeds dat teams zelf significant meer tevreden zijn over hun resultaat (oplossing van een complex vraagstuk, of

de complexe taak die ze hebben uitgevoerd) naarmate ze meer en een meer gebalanceerde teamontwikkelruimte maken.

De paradox in teamontwikkelruimte

De meeste teams vinden het moeilijk om alle vier de activiteiten goed in praktijk te brengen. Vaak hebben ze een voorkeur voor twee van de vier, meestal 'toekomst creëren' en 'organiseren'. Dit past bij onze huidige tijdsgeschiedenis, waarin er veel nadruk ligt op presteren en het snel boeken van resultaten.

Teamontwikkelruimte bevat twee oriëntaties. De *performance*-oriëntatie, gevormd door toekomst creëren en organiseren. Daarin gaat het om focus en zo snel mogelijk antwoorden vinden en resultaat boeken. In de betekenisgevende oriëntatie, met dialoog voeren en reflecteren, gaat het juist om vertragen, verbreden en steeds meer vragen stellen (zie tabel 1). De twee oriëntaties staan op gespannen voet met elkaar, maar teams hebben ze beide nodig om succesvol te zijn. Er is sprake van een paradox. Eigenlijk vraagt het om continu een soort tegengestelde beweging te maken en dat vinden veel teams erg moeilijk.

Tabel 1: De paradox van teamontwikkelruimte

Performance-oriëntatie (toekomst creëren en organiseren)	Betekenisgevende oriëntatie (reflecteren en dialoog voeren)
– Versnellen	– Vertragen
– Resultaatgericht	– Onderzoekend
– Focussen	– Verbreden
– Antwoorden	– Vragen
– Vooruit	– Achteruit (stilstaan)
– Actiegericht	– Denkgericht

Teamontwikkelruimte in de praktijk

Hierna volgen drie praktijkvoorbeelden. In de praktijk lopen de vier activiteiten, die in theorie zo mooi te scheiden zijn, continu door elkaar.

De paradox in teamontwikkelruimte als succesfactor

Een werkgroep curriculumvernieuwing van een hogeschool ontwerpt samen een flexibeler curriculum dat beter aansluit bij de praktijk. Het team van zes heeft een helder beeld van de gewenste toekomst. De projectleider is heel gefocust en resultaatgericht. Ze is zich goed bewust van haar kracht en van haar valkuil. Ze weet dat ze soms te snel vooruit wil waardoor ze dingen over het hoofd ziet of mensen vergeet mee te nemen in het proces. Het team heeft elkaars kwaliteiten en valkuilen besproken. Ze weten wie er goed zijn in het stellen van verdragende vragen en wie er vaak creatieve en andere ideeën heeft, of wie er juist goed kan plannen en organiseren. Het expliciteren van die verschillen heeft geholpen om gefocust te blijven op het einddoel, binnen de afgesproken tijd resultaten op te leveren en tegelijkertijd ruimte te maken voor dialoog en reflectie en alternatieven te verkennen. Het vinden van de balans daarin, lees de teamontwikkelruimteparadox, noemen zij zelf als belangrijkste succesfactor van hun team.

Versnellen door te vertragen

In het kader van bezuinigingen gaan de opsporingsteams bij de FIOD (Fiscale Inlichtingen en OpsporingsDienst) rechercheren passend bij de maximale strafmaat. Meer bewijs verzamelen dan nodig is om iemand een maximale straf te bezorgen is immers zonde van de tijd en het geld. Het klinkt misschien tegenstrijdig, maar de FIOD denkt hun onderzoeken sneller af te ronden als hun teams meer reflecteren en dialoog voeren, dus vertragen. Deze invloed is van belang maar ontbreekt vaak nog in deze teams. Teamleden die kritische vragen stellen krijgen van projectleiders te horen: 'Joh, doe niet zo moeilijk, ga nu maar gewoon dat spoor volgen, want we hebben niet zoveel tijd en we moeten door.' Die kritische vragen, lees: dialoog voeren en reflecteren, zijn echter nodig om als opsporingsteam bewust te kiezen welke sporen wel en beter niet gevolgd kunnen worden. Welke sporen snel bijdragen aan de maximale bewijslast en welke meer moeite en tijd kosten. Dus door meer te reflecteren en dialoog te voeren kunnen deze teams versnellen (Bibo, Derksen, & Heide, 2011).

Te veel van het 'goede' is ook niet goed

De HR-afdeling van een hogeschool kreeg de volgende vraag: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze docenten het bedrijfsleven meer bij hun onderwijs en onderzoek betrekken? De HR-adviseurs werken een voorstel uit. Ze bedenken eerst wat het resultaat moet zijn. Wanneer zijn we als hogeschool tevreden? (toekomst creëren). Dat blijkt niet eenvoudig. Want van wie ga je uit als het om tevredenheid gaat? Van het bestuur van de hogeschool, de docent of de student? Of juist van de bedrijven? (reflecteren en dialoog voeren). Steeds als een adviseur een knoop door wil hakken zijn er andere adviseurs die weer met nieuwe vragen en perspectieven komen (dialoog voeren en reflecteren), die noodzakelijk lijken om eerst te beantwoorden. Dit team blijft eindeloos hangen in reflectie en dialoog voeren, waardoor ze niet tot actie komen. Hier ontbreekt invloed op basis van de performance-oriëntatie juist. Ze zijn erbij gebaat afspraken te maken over de beschikbare tijd, de inrichting van een effectief en efficiënt proces en de bewaking daarvan. Eventueel kennen ze een teamlid invloed toe om het afgesproken proces te bewaken.

Welk leiderschap stimuleert teamontwikkelruimte?

Wetende dat teams betere resultaten behalen naarmate ze meer en een meer gebalanceerde teamontwikkelruimte maken dient de vraag zich aan welke invloed leiderschap daarop heeft. Twee typen leiderschap blijken bij te dragen aan het creëren van teamontwikkelruimte. Ten eerste formele leiders met een voorkeur voor dialoog voeren en/of reflecteren en ten tweede gespreid leiderschap. In de praktijk blijken beide schaars.

Leiders met een voorkeur voor dialoog voeren en/of reflecteren lukt het goed om de vier activiteiten van teamontwikkelruimte in balans te brengen. Zij blijken ook ruimte te bieden aan toekomst creëren en organiseren. Dit zijn leiders met een coachende stijl van leidinggeven. Leiders met deze voorkeur zijn schaars, want uit onderzoek blijkt dat leiders primair focussen op het structureren van het team en het werk (Hackman & Wageman, 2005), met andere woorden: toekomst creëren en organiseren. Dat past bij ons beeld van leiders, die moeten immers weten waar we naartoe gaan, de koers uitzetten en houden en vragen beantwoorden in plaats van twijfelen en vragen stellen.

Gespreid leiderschap helpt om teamontwikkelruimte te maken en leidt tot een open proces waarin ieders kennis en kunde productief wordt gemaakt. In dat proces heeft elk teamlid een stem (Chrislip, 2002) en is er niet één persoon die het proces domineert (Snow, 1999). Leiderschap wordt een

teamproces in plaats van een individuele taak. Het is interactief, dynamisch en een complexe wisselwerking tussen diverse teamleden. Alle teamleden verbinden zich aan en participeren actief in dat leiderschapsproces.

Hoe komt het dat gespreid leiderschap (nog) schaars is?

Gespreid leiderschap is nog niet wijdverspreid (Zitek & Tiedens, 2012). Het ontstaat meestal niet vanzelf in teams (Wassenaar & Pearce, 2011). Het werken met één leider zit heel dominant in ons systeem. Voor mijn promotieonderzoek heb ik de afgelopen jaren veel teams van 'gelijken', dus zonder formele leider, geobserveerd, vragenlijsten in laten vullen en geïnterviewd. In al die teams was er altijd één teamlid de informele leider. Er was zelfs een team dat met elkaar besprak, 'nu ben jij steeds onze informele leider en dat willen we eigenlijk niet, dat willen we samen doen'. De informele leider was daar blij mee, want zij wilde de leidersrol eigenlijk ook niet exclusief dragen. Een paar weken later observeerde ik dat team opnieuw en bleek dat het ze nog steeds niet was gelukt om het leiderschap meer te spreiden in het team.

Als het werken met één leider zo in ons systeem zit, is dat dan een probleem? Ja, want de meeste (informele) leiders hebben een voorkeur voor toekomst creëren en/of organiseren. Zij staan daarmee het maken van de ideale teamontwikkelruimte in de weg. Deze leiders vinden het namelijk heel moeilijk om ruimte te maken voor reflectie en dialoog. Hoe paradoxaal ook, deze leiders met een sterke focus op het resultaat belemmeren het team dus om optimaal samen te werken en daardoor het beste resultaat te behalen.

Een praktijkvoorbeeld om te illustreren hoe dit werkt

Een projectteam van vier personen in het hoger onderwijs heeft de opdracht om een flexibele organisatiestructuur te ontwikkelen, die helpt om innovatief te blijven en ruimte biedt aan professionals. De projectleider heeft een sterke voorkeur voor toekomst creëren en organiseren. Hij staat meestal tijdens overleggen bij een flipover, maakt plannen om de tijd goed in te delen en werkt graag vlot door. Twee andere teamleden hebben ook een voorkeur voor toekomst creëren en organiseren. Het vierde teamlid reflecteert graag. Hij brengt veel kritische vragen en andere perspectieven in. Bijvoorbeeld: 'wat willen het werkveld en onze studenten nu eigenlijk?'. 'Zijn we nog aan het doen wat onze opdrachtgever van ons vraagt?'. Hoewel de projectleider de eerste paar keer nog antwoordt, kent hij het vierde teamlid geen invloed toe. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Laten we eerst even hiermee doorgaan, want dit hebben we nu afgesproken, voordat we een andere kant opgaan.' Na een paar keer wordt er niet meer gereageerd op de reflecterende invloed van het teamlid. Dit teamlid haakt af, oefent geen invloed meer uit en voelt zich behoorlijk gefrustreerd. Als het team hun voorstel presenteert is hun opdrachtgever niet erg tevreden. Hij vindt dat het onvoldoende doordacht is en onvoldoende aansluit bij de opdracht.

Kun je gespreid leiderschap stimuleren?

In een experiment met zes teams onderzocht ik of je het spreiden van het leiderschap kunt stimuleren. De zes teams zijn teams van consultants, vijf personen per team, die gedurende twee dagen aan een complexe klantvraag werken. De helft van de teams krijgt een 'placebo'-opdracht en de andere helft werkt met 'activiteitenkaarten' waarmee ik beoog gespreid leiderschap uit te lokken. Voor elk van de vier activiteiten om teamontwikkelruimte te maken is er een kaart. Op die kaart staat een korte

beschrijving van de activiteit, wat je kunt doen om die in praktijk te brengen en welke vragen je kunt stellen (zie figuur 2).

Spelregels voor de verdeling zijn: elk teamlid krijgt één kaart die zo goed mogelijk past bij de persoonlijke kwaliteiten; alle vier de activiteiten moeten worden verdeeld. Als teamlid ben je er vervolgens verantwoordelijk voor dat jouw activiteit voldoende wordt uitgevoerd in je team.



Figuur 2: Voorbeeld activiteitenkaart om teamontwikkelruimte te creëren.

In het experiment blijkt dat teams niet vanzelf het leiderschap spreiden. De teams met de 'placebo'-behandeling hebben al snel een informele leider. De activiteitenkaarten zijn een eenvoudige interventie met een verbazend effect. Deze teams maken allemaal veel teamontwikkelruimte en spreiden het leiderschap. Dit lijkt als vanzelf te gaan. Dan neemt en krijgt het ene teamlid eens wat meer de leiding en dan weer een ander. Het kiezen om afwisselend te volgen en te leiden gaat hier zo gemakkelijk, omdat teamleden zich enerzijds gewaardeerd voelen om hun kwaliteiten en anderzijds beseffen dat andere teamleden kwaliteiten hebben die net zo belangrijk zijn.

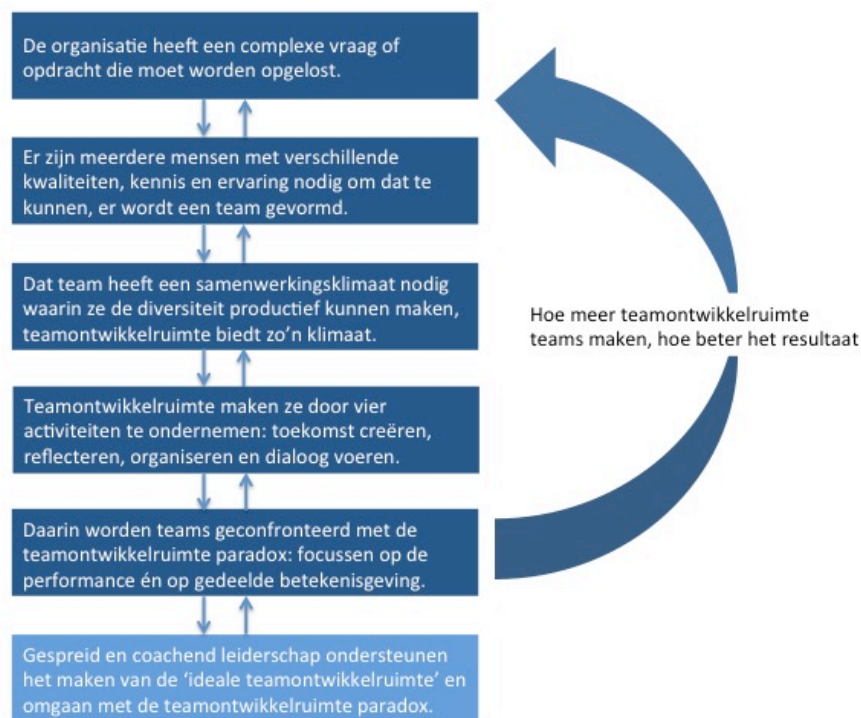
Een andere succesfactor is misschien dat deze teams de 'paradox' van de oriëntatie op *performance* en de oriëntatie op *gedeelde betekenisgeving* bespreken met elkaar. In een eerder voorbeeld negeerde de projectleider bewust of onbewust kritische vragen en andere perspectieven die één van de teamleden inbracht. In de teams die werken met de activiteitenkaarten bespreken ze steeds openlijk met elkaar wat ze moeten doen. Je hoort veelvuldig: 'Wacht eens, ik vind dat we toch eerst nog even vanuit wat meer kanten hiernaar moeten kijken', of: 'We hebben nu zoveel verschillende mogelijkheden besproken, het wordt tijd dat we focussen op ons beoogd resultaat'. Het openlijk bespreken daarvan schuurt en geeft discussie, maar elk team komt daar goed uit. Met als grootste winst dat er echt sprake is van gezamenlijk invloed uitoefenen in het proces. Iedereen voelt zich 'even belangrijk'.

Na het succes in het experiment heb ik het werken met de activiteitenkaarten bij veel meer teams in de praktijk uitgeprobeerd. Sommige teams lukt het goed om hiermee te werken, andere teams vinden

het moeilijk. De moeilijkheid zit dan in het combineren van zowel actief meedoen op de inhoud als tegelijkertijd een procesrol vervullen. Met de kaart krijg je als teamlid immers de verantwoordelijkheid om een deel van het proces te bewaken.

Samengevat: teamontwikkelruimte en leiderschap

Resumerend blijkt dat teams beter in staat zijn om complexe vraagstukken, opdrachten en taken op te lossen naarmate zij meer teamontwikkelruimte met elkaar maken (zie figuur 3). Het creëren van teamontwikkelruimte confronteert teams met een paradox: een oriëntatie op de performance en een oriëntatie op gedeelde betekenisgeving. Kenmerkend van een paradox is dat je, ondanks dat beide zijden op gespannen voet met elkaar staan, je niet kunt kiezen. Je hebt namelijk beide zijden van de paradox nodig om een duurzaam resultaat te behalen. Eén persoon vertegenwoordigt zelden beide kanten, maar ze zijn meestal wel in een team als geheel aanwezig. Daarom is gespreid leiderschap bevorderlijk voor het creëren van teamontwikkelruimte en daarmee voor het behalen van het beste resultaat als team.



Figuur 3. De samenhang tussen de concepten teamontwikkelruimte en gespreid leiderschap

Teams zijn geneigd om met één leider te werken, ook in teams van 'gelijken'. Die leiders ontstaan vaak intuïtief en blijken veelal niet de juiste persoon om leiding te geven aan het team (Lanaj & Hollenbeck, 2014). Die leiders hebben meestal een voorkeur voor toekomst creëren en/of organiseren en vinden het moeilijk om ruimte te geven aan reflecteren en dialoog voeren. Zij staan daardoor het maken van de ideale teamontwikkelruimte in de weg en dus het behalen van het beste resultaat als team. Het spreiden van het leiderschap gaat meestal niet vanzelf. De activiteitenkaarten lijken een ondersteunende interventie te zijn, zowel om het leiderschap te spreiden als om teamontwikkelruimte te maken.

Tips voor leiders en teams

Hoe kun je als team het leiderschap meer spreiden en meer teamontwikkelruimte creëren? En wat kun je als formele of informele leider daaraan doen? Ter afronding van dit hoofdstuk geef ik nog een aantal tips in willekeurige volgorde:

- Ga in je team na welke voorkeuren en kwaliteiten er zijn op de vier activiteiten van teamontwikkelruimte. Stel: elk teamlid mag één activiteit als voorkeur aangeven, hoe is dat dan verdeeld in het team? Zijn dan alle activiteiten belegd bij de teamleden, of zijn er activiteiten die niemand bij voorkeur onderneemt? Als dat laatste het geval is, bedenk dan met elkaar hoe je dat oplost als team. Bijvoorbeeld: geef teamleden de kans zich daarin te ontwikkelen, of vul je team aan met iemand die deze kwaliteit wel heeft, of organiseer dat die activiteit voldoende aan bod komt. Als je de voorkeuren weet, kun je op basis daarvan ook de activiteitenkaarten verdelen en daarmee werken, waardoor je de verschillen in het team nog bewuster en beter benut en het leiderschap gemakkelijker spreidt.
- Ben jij de leider van het team? Ga na welke voorkeur jij zelf hebt in de vier activiteiten. Zorg dat je ruimte geeft aan de andere activiteiten die niet jouw voorkeur zijn. Bijvoorbeeld door de teamleden die daar goed in zijn te vragen die activiteiten in praktijk te brengen. Houd er rekening mee dat teamleden dit moeilijk vinden. Volgers zullen zich nooit helemaal vrij voelen om tegen hun leider in te gaan (Tourish, 2014). Dus stimuleer en ondersteun ze om die rol ook daadwerkelijk op zich te nemen.
- Ben je als team goed in organiseren en minder goed in reflecteren en dialoog voeren? Dan kun je de reflectie en dialoog *organiseren*. Bijvoorbeeld: las voordat je een besluit neemt altijd een vragenronde in. Of zet de teamleden die goed zijn in reflecteren en dialoog voeren naast elkaar en geef hen bij elk besprekspunt aan het begin en aan het einde het woord. Je laat hen uitspreken en bepaalt daarna samen over welke punten en vragen die zij in hebben gebracht je als team nog verder in gesprek wilt.
- Evalueer de samenwerking regelmatig. Evalueer bijvoorbeeld de ervaren teamontwikkelruimte door de gratis web-app (via www.teamontwikkelruimte.nl, ook voor verdere tips) te gebruiken aan het eind van een gezamenlijke bijeenkomst. Het is een hulpmiddel om de samenwerking te bespreken. Bespreek de balans tussen de vier activiteiten en de onderlinge verschillen in beleving. Als één teamlid bijvoorbeeld vindt dat jullie veel hebben georganiseerd en een ander vond dat weinig, bespreek je wat elk daarin heeft gezien en ervaren. Rond de evaluatie af met afspraken voor de volgende keer, zo blijf je continu de samenwerking verbeteren.

Reflectievragen:

- Hoeveel ruimte geven jullie als team aan de performance en de betekenisgevende oriëntatie? Wie vertegenwoordigt die kanten in het team? Hoe gebalanceerd is de invloed van die personen in het team?
- Hoeveel verschillende antwoorden zou je krijgen als je in jullie team aan elk teamlid afzonderlijk vraagt wat jullie opdracht is, of welk resultaat jullie als team willen behalen?
- Hoe vaak evalueren jullie als team jullie gezamenlijke proces? De onderlinge samenwerking, ieders bijdrage, de invloed (het leiderschap) van een ieder? In hoeverre zijn die aspecten behulpzaam bij het behalen van het beste resultaat als team? Allemaal vragen die succesvolle teams regelmatig bespreken en minder succesvolle teams nooit.

Referenties

- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 253-266. doi: 10.1080/13594320802095502
- Bibo, L., Derksen, K., & Heide, S. v. d. (2011). *Leren? Ik werk liever! Werkboek voor performanceverbetering in organisaties*. Den Haag: Performa.
- Boonstra, J. (2008). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coenders, M., J.J. (2008). *Leerarchitectuur [Learning architecture]*. (Phd. Doctoral), Eburon Uitgeverij B.V., Delft, the Netherlands.
- Derksen, K., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R.-J. (2014). Assessing developmental space in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(7/8), 277-293. doi: 10.1108/tpm-03-2014-0022
- Derksen, K., de Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271. doi: 10.1080/13678868.2011.585060
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65. doi: 10.1002/npr.10020
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Kessels, J. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: The challenge for HRD. In J. Woodall, M. Lee & J. Stewart (Eds.), *New frontiers in HR* (pp. 165-179). London: Routledge.
- Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2014). Leadership Over-Emergence in Self-Managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1476-1494. doi: 10.5465/amj.2013.0303
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546. doi: 10.1037/a0013773
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2011). The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13-17. doi: 10.1177/0956797611421018
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251. doi: 10.1016/j.jesp.2005.04.005
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal of Psychology*, 101(1), 47-68. doi: 10.1348/000712609x414204
- Snow, D. (1999). What are we talking about? *Chronicle of Community*, 3(3), 33-37.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98. doi: 10.1177/1742715013509030
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, S61-S76.
- Wassenaar, C. L., & Pearce, C. L. (2011). The nature of shared leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership*. (pp. 363-389). Los Angeles, CA.: Sage.
- West, M. A., & Hirst, G. (2005). Cooperation and teamwork for innovation. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *The essentials of team working. International perspectives*. (pp. 257-279) Sussex: Wiley.
- Zitek, E. M., & Tiedens, L. Z. (2012). The fluency of social hierarchy: The ease with which hierarchical relationships are seen, remembered, learned, and liked. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(1), 98-115. doi: 10.1037/a0025345