

Verwijzing:

Derksen, K. (2018) . Bereik meer met teams! Haal betere resultaten als (interprofessioneel) team door teamontwikkelruimte te maken. In V. de Waal (red.), *Interprofessioneel werken en innoveren in teams. Samenwerking in nieuwe praktijken* (pp.83-95). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

## **Bereik meer met teams!**

*Haal betere resultaten als (interprofessioneel) team door teamontwikkelruimte te maken.*

### **1. Inleiding**

We werken steeds vaker in teams en dat zijn vaak teams die bestaan uit professionals vanuit verschillende disciplines, interprofessionele teams. Dat is niet vreemd aangezien we steeds meer moeten veranderen en vernieuwen (Drucker, 2001) en vragen steeds complexer worden, regelmatig te complex voor één individu. Teams kunnen individuen overtreffen in het oplossen van complexe taken (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Zeker interprofessionele teams, omdat zij met hun diversiteit creatiever kunnen zijn en zo betere oplossingen kunnen vinden (Chrislip, 2002). We verwachten veel van teams, dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de veel gehoorde uitspraak: 'in een team is 1+1=3'. Onderzoeken tonen echter aan dat de resultaten van teams vaak tegenvallen. Veel teams lukt het niet om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen kan (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006). Niet zo verwonderlijk misschien, omdat zoveel factoren het resultaat van teams beïnvloeden (Antoni & Hertel, 2009).

Succesvol teamwerk blijkt nogal een uitdaging.

Hoe kan het dan toch dat we nog steeds zo gemakkelijk aannemen dat mensen als ze in een team zitten vanzelf succesvol gaan samenwerken en samen het beste resultaat met dat team weten te bereiken? Tegenwoordig werkt bijna iedereen in organisaties in één of meerdere teams, maar de meesten zijn daar nooit in opgeleid. De laatste jaren lijkt het hbo zich ervan bewust te zijn dat het leren werken in teams een belangrijke vaardigheid is voor professionals. Een vaardigheid die zij moeten leren tijdens hun opleiding. Studenten werken daarom regelmatig in subgroepen, zeg maar in teams, samen aan een opdracht. Het eindproduct dat zij als team opleveren staat in de beoordeling meestal centraal. Soms maakt echter het reflecteren op de samenwerking en hun persoonlijke bijdrage aan de opdracht en de samenwerking deel uit van die eindbeoordeling. Maar zelfs dan nog is de vraag: leren studenten op die manier de complexiteit van teamwerk te doorgronden en worden zij vaardige teamwerkers die het beste resultaat met een team kunnen bereiken? Ik ben bang van niet!

In dit hoofdstuk licht ik de complexiteit van teamwerk toe en hoe (interprofessionele) teams zodanig kunnen samenwerken dat zij het beste resultaat uit hun samenwerking halen. Dit hoofdstuk biedt handreikingen aan iedereen die meer kennis op wil doen en vaardiger wil worden in teamwerk en daar een succes van wil maken.

### **2. Wat is een team?**

Eerst maar eens een duiding wat in dit hoofdstuk onder een team wordt verstaan, want het nadeel van zo'n algemeen bekend begrip is dat er nogal wat verschillende opvattingen over zijn. De één denkt bij

een team aan een afdeling van 40 mensen, een ander aan een projectteam van 8 en weer een ander aan een denktank van 3 personen.

In dit hoofdstuk zijn teams groepen van een beperkte omvang, 2 tot circa 10 teamleden, professionals vanuit verschillende disciplines, die samenwerken aan een doel (opdracht). Ieder teamlid levert daarin zijn eigen essentiële bijdrage en de teamleden hebben elkaar nodig om hun doel (opdracht) succesvol te volbrengen.

Teams kunnen dan reguliere teams zijn, maar ook werkgroepen, ontwikkelgroepen, denktanks of projectgroepen.

### 3. Werken in teams? Soms liever niet!

Organisaties werken steeds vaker met teams, maar denken ze er wel bewust over na of dat de beste vorm is? Past teamwerk wel bij het werk en de werkomstandigheden? Aangezien het werken in teams de nodige nadelen en risico's kent, denk ik dat organisaties zich vaker af moeten vragen of het werken in teams de beste oplossing is en wanneer dat wel en wanneer dat niet het geval is.

In de praktijk zie ik veel teams, die volgens de organisatie een team zijn, maar dat eigenlijk helemaal niet zijn en ook beter niet kunnen zijn. Bijvoorbeeld een team casemanagers bij een overheidsorganisatie. De organisatie noemt hen een team. Het is een groep van 15 diverse professionals die ieder hun eigen cliënten (cases) hebben en daar verantwoordelijk voor zijn. Ze hebben elkaar helemaal niet nodig om hun werk succesvol uit te voeren. Het team heeft een manager die één op één gesprekken voert met de teamleden over hun 'targets' en hun functioneren. Ze hebben elke maand een teamoverleg, waar de manager de agenda voor maakt en veelal mededelingen doet over organisatieontwikkelingen. Zelden leveren alle teamleden een bijdrage aan dit overleg. Zo'n team zou ik geen team noemen en ik zou er ook geen team van proberen te maken. Aan teamwerk zitten namelijk ook nogal wat nadelen en risico's.

### 4. De schaduwzijde van teamwerk

Teamleden die ongelukkig en ziek worden van het gedoe in het team, of omdat ze toch niet worden gehoord in het team. Teamleden die maar op 75% van hun capaciteit presteren, want hun bijdrage wordt niet gezien en er zijn anderen genoeg die het ook kunnen, of misschien zelfs beter kunnen. Zo maar een paar voorbeelden uit de praktijk die iets van de schaduwzijde van teamwerk laten zien.

Waarom lukt het veel teams niet om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen? Daar zijn verschillende oorzaken voor. Zonder volledig te zijn en in willekeurige volgorde noem ik er een aantal. Bij elk 'probleem' wordt ook een mogelijke 'oplossing' beschreven.

- We stellen interprofessionele teams samen, omdat er verschillende expertises nodig zijn om de teamtaak succesvol uit te kunnen voeren. De diversiteit in een team wordt soms echter zo groot dat de teamleden 'elkaars taal' niet spreken (Vangen & Huxham, 2003). Hun vakjargon en soms ook hun wereldbeeld en kijk op de werkelijkheid verschilt zo dat ze elkaar niet begrijpen. Enerzijds hebben teams diversiteit nodig. Anderzijds als de verschillen onderling te groot zijn lukt het de teamleden niet meer om die te overbruggen, waardoor ze geen informatie met elkaar kunnen delen (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009) en dus niet goed kunnen samenwerken. Stel daarom teams wel divers samen, maar zorg dat de verschillen niet te groot zijn en zorg dat teams

regelmatig hun samenwerking evalueren.

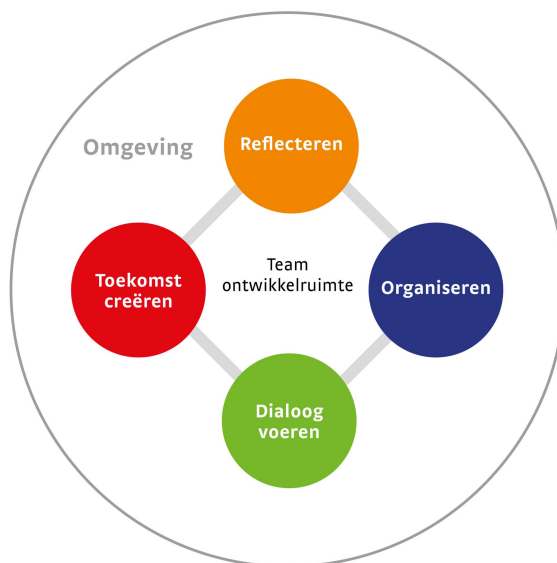
- Mensen in een groep zijn van nature geneigd 'sociaal te luieren' (West & Hirst, 2005). Dit betekent dat als we deelnemen aan een team we geneigd zijn om gemiddeld maar op 75% van ons kunnen te presteren. Dat is een flink rendementsverlies. Dit is op te lossen door ieders bijdrage in het team essentieel en zichtbaar te maken.
- Teamleden kiezen bewust of onbewust om enthousiast te zijn en te pleiten voor bepaalde ideeën, soms van zichzelf en soms van anderen, terwijl ze andere ideeën bewust of onbewust negeren. Op die manier geven ze een soort interpersoonlijke beloning of aan- en ontmoediging (Harvey & Kou, 2013) aan teamgenoten. Zo ontstaat, vaak onbewust, een heel politiek spel waarin de teamleden hun meest creatieve en beste ideeën niet meer herkennen (Rietzschel et al., 2006; Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2010). Brainstormtechnieken, zoals bijvoorbeeld iedereen eerst individueel zoveel mogelijk post-it's laten schrijven en dan alle input verzamelen en bespreken, kunnen helpen om dit proces succesvoller te laten verlopen.
- Een daarmee samenhangend punt is de (informele) hiërarchie in een team. De inbreng van het ene teamlid wordt soms anders gewaardeerd dan de inbreng van een ander teamlid. Bijvoorbeeld omdat het ene teamlid meer ervaring heeft, of meer kennis heeft, of een leidinggevende functie heeft, en daardoor beter wordt gehoord dan een stagiaire of nieuwkomer. Het bespreken en evalueren van het leiderschap in het team kan hierin helpen.
- Teams reageren vaak in eerste instantie negatief op heel nieuwe ideeën, want ze zijn bang om fouten te maken of te mislukken en ze zijn onzeker over wanneer ze genoeg ideeën hebben verzameld (Mueller, Melwani, & Goncalo, 2011). Wanneer hebben ze genoeg alternatieven bedacht en onderzocht en kunnen ze afronden en een keuze maken en die gaan uitvoeren? Een cultuur waarin experimenteren wordt beloond en fouten maken mag helpt in deze situaties.
- Teamleden verschillen in hun (cognitieve) talenten en de mate waarin ze gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het team (Curseu & Schruijer, 2012). Het helpt als teams, vanuit hun gemeenschappelijke opdracht en ambitie, open met elkaar bespreken wie welke bijdrage wil en kan leveren en daar afspraken met elkaar over maken. Zo maak je ieders bijdrage bespreekbaar en zichtbaar en voorkom je dus ook 'sociaal luieren'.
- Als er 'gedoe' is in teams gaan de individuele teamleden tijdelijk slechter presteren, ook als ze vervolgens weer buiten het team werken (Xia, Yuan, & Gay, 2009). Dus als de samenwerking niet goed verloopt, en dat komt nogal eens voor in teams, is er een risico dat de individuele teamleden tijdelijk slechter gaan presteren en er opnieuw een rendementsverlies optreedt. Soms gaat de samenwerking zelfs zo slecht dat het tot tijdelijke uitval en verzuim leidt. Het team kan overwegen of een coach hen kan helpen, of dat zij misschien gebaat zijn bij een andere samenstelling.

Het moge duidelijk zijn: werken in teams kent nogal wat valkuilen en risico's. Maar als het lukt om als team wel meer en beter te presteren dan je als individuele teamleden ooit zou kunnen is teamwerk magisch. Teams hebben daar een goed klimaat voor nodig (Chrislip, 2002). Dat klimaat maken teams in hun samenwerking en wordt teamontwikkelruimte genoemd (Derksen, de Caluwé, Rupert, & Simons, 2014; Derksen, de Caluwé, & Simons, 2011).

## 5. Teamontwikkelruimte

Op de prestaties van teams zijn veel factoren van invloed, de meest cruciale factor blijkt echter de samenwerking te zijn (Antoni & Hertel, 2009). Essentieel is dat de teamleden in hun samenwerking ruimte maken. Ruimte voor elkaar, voor de individuele expertise en kwaliteiten van diverse

professionals waaruit het team bestaat, zodat ze alle aanwezige kennis, ervaring en vaardigheden benutten. Die ruimte maken teams door vier activiteiten te ondernemen (fig. 1 en kader 1) en heet 'teamontwikkelruimte'. In de ideale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd om hun kennis en ervaring te delen. Ze vertrouwen elkaar en durven te experimenteren, risico's te nemen en 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 ze gericht op het behalen van hun beoogde resultaat, binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget. Hoe meer teamontwikkelruimte teams maken, hoe beter hun resultaten zijn (Derksen et al., 2014).



Figuur 1: Het model van teamontwikkelruimte

**Kader 1: Korte toelichting op de vier activiteiten van teamontwikkelruimte**

Toekomst creëren	Vaststellen van het teamresultaat op korte en langere termijn.
Organiseren	Afspreken wie wat doet, wanneer, binnen welk budget, op welke termijn, etc.
Reflecteren	Vanuit verschillende perspectieven kijken en evalueren.
Dialog voeren	Onderzoeken en doorvragen.

**6. De paradox van teamontwikkelruimte**

Het klinkt eenvoudig, vier activiteiten ondernemen om succesvol te zijn als team. Toch blijkt het voor de meeste teams nog lastig, omdat er van nature een spanning in die vier activiteiten zit (zie tabel 1). Eigenlijk zijn ze onder te verdelen in twee oriëntaties. Enerzijds een oriëntatie op de performance, waarin je vanuit toekomst creëren en organiseren heel gefocust en efficiënt zo snel mogelijk resultaat probeert te boeken. Anderzijds een oriëntatie op gedeelde betekenisgeving, waarin je vanuit reflecteren en dialoog voeren samen alternatieven blijft zoeken en onderzoeken en evalueert. Het is bijna een soort tegengestelde beweging, van versnellen en vertragen, die je teams vraagt om continu te maken. Teams die zich helemaal richten op de performance lopen het risico dat ze 'meer van hetzelfde doen' en de eigenlijke vraag niet echt oplossen of uiteindelijk meer tijd en geld nodig hebben

omdat ze zaken niet eerst goed hebben onderzocht en doordacht. Teams die zich helemaal richten op de gedeelde betekenisgeving komen nooit op tijd tot een resultaat, ze blijven maar steeds onderzoeken en vragen stellen, want het kan immers altijd nog beter en er zijn altijd nog meer alternatieven om te onderzoeken en mee te wegen. Kortom: een team heeft beide oriëntaties nodig om succesvol te zijn. (Derksen, Blomme, de Caluwé, Rupert, & Simons, 2017)

Tabel 1: De paradox van teamontwikkelruimte

Toekomst creëren en organiseren (oriëntatie op performance)		Dialogo voeren en reflecteren (oriëntatie op gedeelde betekenisgeving)
- Versnellen	<-->	Vertragen
- Resultaatgericht	<-->	Richting uitstellen
- Focussen	<-->	Verbreden
- Antwoorden	<-->	Vragen
- Oplossen	<-->	Onderzoeken
- Vooruit	<-->	Stilstaan (of terugkijken)
- Actiegericht	<-->	Denkgericht

## 7. Vijf succesfactoren

Hoe meer teams de vier activiteiten van teamontwikkelruimte samen in praktijk weten te brengen, hoe beter hun resultaten. Zoals gezegd is dat voor veel teams in de praktijk toch niet gemakkelijk. In het model worden de vier activiteiten eenvoudig gescheiden, maar in de praktijk ziet dat er heel anders uit. Daar lopen de activiteiten continu door elkaar heen en gaan steeds samen. Ik geef daarom nog een handreiking in de vorm van een vijftal succesfactoren. Ze staan in willekeurige volgorde en per succesfactor beschrijf ik hoe teamontwikkelruimte maken daaraan bijdraagt.

### 1. Een gemeenschappelijk doel

Hoe scherper de teamleden met elkaar weten wat ze willen bereiken, hoe succesvoller ze zijn (West, 2012). Dit lijkt een open deur, maar in de praktijk stel ik vaak als eerste vraag in een team of iedereen in het team voor zichzelf op een post-it wil schrijven wat het teamdoel, of de gezamenlijke opdracht is. In succesvolle teams geven dan alle teamleden ongeveer hetzelfde antwoord. In niet succesvolle teams geven de teamleden verschillende antwoorden en soms zelfs elk teamlid een ander antwoord (Derksen et al., 2017).

Deze korte en eenvoudige oefening geeft een team direct inzicht in welke mate ze met elkaar hetzelfde nastreven en hoe goed ze dat met elkaar hebben afgestemd. Vaak brengt deze eenvoudige interventie al een verbetering op gang in teams.

Vanuit teamontwikkelruimte vraagt een gemeenschappelijk doel primair om de activiteit 'toekomst creëren', het gaat immers over 'waar willen we naartoe'. Echter het teamdoel kan alleen gemeenschappelijk worden als het team ook met elkaar reflecteert en dialoog voert. Alleen als de teamleden met elkaar 'het goede gesprek' voeren bereiken ze dat elk teamlid hetzelfde beeld heeft van wat ze als team nastreven.

Het formuleren van een gemeenschappelijk doel zien veel teams als een beginactiviteit. Het idee is: als we het doel eenmaal helder hebben kunnen we aan de slag. Dat is echter niet het geval, want beelden over wat je wilt bereiken als team ontwikkelen zich gaandeweg de werkzaamheden verder. Om het beeld over het teamdoel gemeenschappelijk te houden zul je over je doel steeds met elkaar in gesprek moeten blijven als team. Dat kunnen teams doen door regelmatig te evalueren en bij te stellen.

## **2. Evalueren**

Succesvolle teams evalueren vaker dan niet succesvolle teams (Derksen et al., 2017). Toch blijkt evalueren in veel teams geen vanzelfsprekendheid, terwijl de ontwikkeling van het team en samen beter worden in wat je doet juist om evaluatie vraagt.

Als teams wel evalueren, evalueren ze eerder 'hun product' (wat ze hebben gepresteerd samen) dan 'hun proces' (hoe ze dat samen hebben gedaan en hoe ze daarin hebben samengewerkt).

Waarom is evalueren niet vanzelfsprekend? Teams denken vaak dat het veel tijd kost en niet zoveel oplevert. Teamleden vinden het spannend om zich eerlijk uit te spreken. Teamleden hebben het idee dat het allemaal wel loopt en als dat eenmaal niet (meer) het geval is, wordt het een grote stap om dat bespreekbaar te maken. In de praktijk zie ik dat het teams helpt om evalueren als vast onderdeel van het werk in te plannen. Dan wordt het gewoon om je uit te spreken en bespreek je ook kleinere dingen die even niet zo lekker lopen, waardoor het minder snel escaleert en groot wordt. Het helpt ook om de evaluatie eenvoudig te houden, bijvoorbeeld laat iedereen een rapportcijfer opschrijven en inventariseer die cijfers en bespreek alleen kort de uitersten.

Hoe past evalueren bij teamontwikkelruimte maken? Primair betreft het natuurlijk de activiteit reflecteren. Uiteraard ga je ook vragen stellen aan elkaar, dus dialoog voeren. Je kijkt samen of je doelen zijn bereikt en stelt die misschien bij, dus toekomst creëren. Je maakt (werk)afspraken voor het vervolg, dus organiseren. Kortom: als je evalueert als team heb je alle vier de activiteiten van teamontwikkelruimte nodig.

## **3. Leiderschap**

Leiderschap speelt altijd een rol in teams en blijkt vaak een belemmerende factor voor teamsucces (Derksen, 2017). Teams zijn van nature geneigd om met één leider te werken. Ook teams van gelijken onder elkaar hebben meestal snel één leider in hun midden. Dat hoeft geen probleem te zijn, ware het niet dat we meestal niet de meest geschikte persoon als leider kiezen (Lynn, Podolny, & Tao, 2009).

We kiezen vaak leiders die vooral toekomst creëren en/of organiseren. Deze leiders vinden het moeilijk om ruimte te geven aan reflecteren en dialoog voeren. Zij helpen het team niet om de ideale teamontwikkelruimte te creëren en dus niet om als team het optimale resultaat te behalen. Leiders die vooral reflecteren en/of dialoog voeren maken wel ruimte voor toekomst creëren en organiseren. Zij zijn daarom meestal wel bevorderlijk voor het teamsucces, maar deze leiders zijn schaars.

Gedeeld leiderschap is bevorderlijk voor teamsucces, maar ontstaat vaak niet vanzelf. Ik heb tijdens mijn onderzoek 'activiteitenkaarten' voor teams ontwikkeld (fig. 2). Teams die het lukt om daarmee te werken verdelen als vanzelf het leiderschap in het team en maken ook teamontwikkelruimte met elkaar. Elk teamlid krijgt de verantwoordelijkheid voor één van de vier activiteiten. Bijvoorbeeld: ik ben goed in reflecteren, dus ik krijg de kaart en verantwoordelijkheid om als team te reflecteren. Bij interprofessionele teams zou gedeeld leiderschap heel goed passen. Het uitgangspunt van gedeeld leiderschap is 'wie het weet mag het zeggen'. In de samenwerking van een interprofessioneel team,

zal het ene moment de ene professional meer verstand van zaken hebben en op een ander moment weer eens een andere professional. Die teams maken optimaal gebruik van die diverse expertises als het ze lukt om op het juiste moment ruimte te geven aan de verschillende benodigde expertises.

De laatste jaren werken steeds meer organisaties met zelfsturende of zelforganiserende teams. Soms is bezuiniging de aanleiding, maar vaker is ruimte geven aan professionals de aanleiding. Veelal brengen organisaties dan het aantal formele leidinggevendenden drastisch terug en zijn leidinggevendenden dan verantwoordelijk voor meerdere teams. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor het bewaken van hun productiviteit, de kwaliteit, eenvoudige HR-taken, etc. Hoe zit het met leiderschap in zulke zelfsturende of zelfverantwoordelijke teams? Zoals hiervoor beschreven: van nature zijn we gewend om met één leider te werken. In zelfsturende of zelforganiserende teams zie je ook, dat als er niets op wordt georganiseerd vanuit de organisatie, die teams in 'no time' een nieuwe informele leider hebben. Soms werkt dat voor een team, maar in veel gevallen leidt dat informele leiderschap tot problemen in teams.

Leiderschap past primair bij de activiteit organiseren, want het is een manier om het werk met elkaar te organiseren. Wil je echter als team invulling geven aan effectief leiderschap, dan zul je ook met elkaar moeten reflecteren en dialoog voeren. Bijvoorbeeld door het leiderschap met elkaar te evalueren en vragen te stellen als: hoe vullen wij het leiderschap in als team, helpt ons dat om teamontwikkelruimte te maken en hoe kunnen we het leiderschap nog beter vormgeven met elkaar? Leiderschap in teams is een altijd aanwezige en beïnvloedende factor, maar we hebben het er eigenlijk zelden over. Teams zijn niet gewend om daarover met elkaar in gesprek te gaan.



## REFLECTEREN

### Kern

Afstand nemen, vanuit verschillende perspectieven kijken, waarderen onderzoeken, omgevingsonderzoek.

### Doen

- Kijk ook eens door de 'ogen' van de ander of vanuit een (heel) andere kant: de zonnige kant, de zwarte, etc.
- Ga constructieve conflicten aan om de beste keuzes te maken.

### Vragen

- Wat vindt onze klant, manager, concurrent hiervan?
- Wat hebben we gedaan, voor wie en wat heeft dat opgeleverd?
- Wat gebeurt er als we niks of iets totaal anders doen?
- Welke alternatieven zijn er?
- Hoe werken we samen?

© Teamontwikkelruimte 2013

Figuur 2. Activiteitenkaart 'reflecteren'

#### **4 Taken verdelen**

We werken met interprofessionele teams omdat er meerdere professionals, met verschillende expertises, nodig zijn om een opdracht of doel succesvol te realiseren. Teams komen tot een beter resultaat naarmate het ze beter lukt om gebruik te maken van ieders expertise, kennis en ervaring in het team. Dus naarmate het ze beter lukt om de diversiteit in het team productief te maken. Dat vraagt allereerst dat de teamleden goed weten welke kennis, ervaring en expertise elk teamlid heeft en hoe en wanneer ze die kunnen inzetten als team. Het waarderen van ieders unieke bijdrage en die zichtbaar maken stimuleert de teamleden om bij te dragen en zich mede verantwoordelijk te voelen voor het resultaat en het voorkomt sociaal luiere (West & Hirst, 2005).

Taken verdelen is primair de activiteit organiseren. Echter het inzichtelijk maken van ieders kwaliteiten vraagt om reflecteren en dialoog voeren. Teamleden zullen elkaar moeten bevragen en nieuwsgierig zijn naar elkaar. Als het team vaststelt wie welke bijdrage kan en wil leveren is dat gekoppeld aan het doel of de opdracht van het team en zijn ze dus ook weer toekomst aan het creëren. Natuurlijk monitor je als team vervolgens ook of het iedereen lukt om de bijdrage te leveren zoals afgesproken of dat er moet worden bijgestuurd en zo is het team dan aan het evalueren. Dus bij het verdelen van de taken spelen ook alle vier de activiteiten van teamontwikkelruimte weer een rol.

#### **5 Omgaan met de paradox van teamontwikkelruimte**

Succesvolle teams gaan heel anders om met de paradox van teamontwikkelruimte dan niet succesvolle teams (Derksen et al., 2017). Ten eerste herkennen succesvolle teams de paradox veel vaker. Ze zien dat er twee zijden zijn en dat ze met allebei tegelijk om moeten gaan, dat ze niet voor de één of de ander kunnen kiezen als ze succesvol willen zijn (Lewis & Smith, 2014). Ten tweede bespreken succesvolle teams met elkaar wat ze moeten doen en horen daarin elk teamlid. Bijvoorbeeld ze bespreken of ze moeten focussen en versnellen, of dat ze eerst nog meer alternatieven moeten onderzoeken. Dit leidt soms tot conflicten, maar succesvolle teams komen daar meestal goed uit, omdat ze terugkeren naar hun doel of opdracht en op basis daarvan samen een besluit nemen wat ze gaan doen. Deze teams schakelen continu tussen versnellen en vertragen en ervaren dat vertaging soms ook versnelling oplevert.

Effectief omgaan met de paradox van teamontwikkelruimte vraagt een continu balanceren in de vier activiteiten van teamontwikkelruimte. Het kan helpen als een team bestaat uit teamleden die ieder een andere voorkeur hebben in de vier activiteiten. Hoewel het teams als die voorkeuren evenwichtig zijn verdeeld nog niet altijd lukt om de vier activiteiten in balans te brengen en te houden. Soms is dan toch één teamlid dominant, waardoor één of meerdere anderen niet of minder worden gehoord. Evalueren van de teamontwikkelruimte en die in kaart brengen kan helpen. Teams kunnen daar bijvoorbeeld de gratis app voor teams voor gebruiken ([www.teamontwikkelruimte.nl](http://www.teamontwikkelruimte.nl)).

#### **8. Tot slot: elke professional een vaardig teamwerker!**

Het hoofdstuk begon met mijn verbazing dat we zo gemakkelijk aannemen dat mensen als ze in een team zitten vanzelf succesvol gaan samenwerken en samen het beste resultaat met dat team weten te bereiken. Dat we eigenlijk nog zo weinig doen aan het opleiden van professionals in succesvol teamwerk, terwijl ze bijna allemaal in één of meerdere teams werken.



Ik gun organisaties dat zij teams meer gaan toerusten met kennis en kunde om succesvoller in teamwerk te worden. Het zou helpen als het management dan meer en bewuster het teamwerk in de organisatie evalueert en daarop stuurt en dat minder alleen op individueel niveau doet.

Als dat lukt wordt het werk een stuk leuker, soms zelfs gezonder, en gaat het rendement ook nog eens omhoog.

Hopelijk heeft dit hoofdstuk voor hbo docenten handreikingen opgeleverd, of op zijn minst inspiratie, om studenten echt op te gaan leiden in succesvol teamwerk. Misschien halen ze er ook nog handreikingen uit voor hun eigen praktijk, want ook docenten werken steeds vaker in interprofessionele teams en zijn daar veelal niet speciaal in opgeleid.

## 9. 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.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Curseu, P., & Schruijer, S. (2012). Normative interventions, emergent cognition and decision rationality in ad hoc and established groups. *Management Decision, 50*(6), 1062-1075.
- Derksen, K. (2017). De invloed van leiderschap op teamsucces. *Opleiding & Ontwikkeling, 30*(1), 7-11.
- Derksen, K., Blomme, R., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R. J. (2017). Breaking the paradox: Understanding how teams create developmental space. *Journal of Management Inquiry, Prepublished July 18, 2017*.
- 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.
- Derksen, K., de Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International, 14*(3), 253-271.
- Drucker, P. (2001). A century of social transformation. Emergence of knowledge society. In P. Drucker (Ed.), *The Essential Drucker* (pp. 299-320). New York: Harper Business.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence, 21*(2), 55-65.
- Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly, 58*(3), 246-386.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50*(2), 127-149.
- Lynn, F. B., Podolny, J. M., & Tao, L. (2009). A sociological (de)construction of the relationship between status and quality. *American Journal of Sociology, 115*(3), 755-804.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 535-546.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- West, M. (2012). *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*. (3 ed.). Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.

- 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.
- Xia, L., Yuan, Y. C., & Gay, G. (2009). Exploring Negative Group Dynamics: Adversarial Network, Personality, and Performance in Project Groups. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 32-62.