

■ Karin Derksen

# Teamontwikkelruimte voor een beter resultaat



**Waarom presteert het ene team beter dan het andere? Een relevante vraag in een tijd waarin organisaties steeds meer met teams gaan werken, omdat ze verwachten dat teams betere prestaties kunnen leveren dan individuele medewerkers. In de praktijk blijkt dat nog niet altijd eenvoudig en worden hrd-professionals steeds vaker geconfronteerd met teamontwikkelvraagstukken.**

We werken steeds vaker met teams, omdat teams beter in staat zijn om complexe taken uit te voeren (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) dan individuele medewerkers alleen kunnen. Toch lukt het teams lang niet altijd om daadwerkelijk beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006). Of ze dat lukt, hangt van twee factoren af: de teamsamenstelling en samenwerking binnen het team. Wat betreft de teamsamenstelling geldt dat alle benodigde kennis, vaardigheden en ervaringen aanwezig moeten zijn om de complexe taak op te kunnen lossen. Als dat aanwezig is, is het echter de vraag of het lukt om de diversiteit in het team productief te maken. Daar is een effectieve en efficiënte samenwerking voor nodig en daar gaat dit artikel over. Dit is

gebaseerd op mijn promotieonderzoek. De centrale vraag in dit artikel is: hoe kunnen teamleden zo samenwerken dat zij als team op een efficiënte manier het beste resultaat behalen? Het artikel beschrijft eerst wat er onder 'team' wordt verstaan. Daarna sta ik stil bij de valkuilen die teams tegenkomen in de samenwerking binnen hun team. Gevolgd door een schets hoe teamleden optimaal kunnen samenwerken door teamontwikkelruimte te maken. Het artikel rondt af met een paar tips voor de praktijk.

### **Wat is een team?**

Het begrip 'team' wordt steeds vaker gebruikt in organisaties. Teams zijn in de mode, lijkt het. Soms ook zelfsturende of zelforganiserende teams. Het nadeel van zo'n algemeen bekend begrip is dat er snel ruis ontstaat. De één noemt zijn afdeling van veertig medewerkers een team (Vroemen, 2009), een ander noemt een projectgroep van acht personen een team en weer een ander bedoelt met een team een denktank van drie personen. Soms wordt er gesproken over multi- of monodisciplinaire teams. Zoveel verschillende invullingen van het begrip team vraagt een goede duiding van wat ik er in dit artikel mee bedoel.

Teams zijn in dit artikel groepen van twee tot circa tien teamleden die samenwerken aan een complexe taak. Zo'n taak kan een complex vraagstuk, een verandering, vernieuwing of verbetering zijn. In ieder geval een taak die voor het team nieuw is, waar ze nieuwe kennis voor moeten ontwikkelen, of bestaande kennis op een nieuwe manier voor moeten combineren. We focussen op de taak van een team, om twee redenen. Ten eerste is de taak een cruciale factor voor de teamprocessen en de teamperformance (Antoni & Hertel, 2009). Ten tweede blijken teams afhankelijk van hun taak verschillend te functioneren (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

Als we uitgaan van het werken aan een

complexe taak met twee tot tien personen, kunnen teams dus reguliere teams in organisaties zijn, maar zijn het vaker werkgroepen, ontwikkelgroepen, denktanks, of projectgroepen.

### **Wat belemmert teams in hun prestaties?**

Hoe komt het dat het veel teams niet lukt om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen? Als dat niet lukt, heeft werken in een team namelijk geen toegevoegde waarde. Er zijn meerdere redenen waarom dat niet lukt. Bijvoorbeeld omdat teamleden bewust of onbewust ideeën van andere teamleden negeren, of daar juist enthousiast over zijn, of daar een soort van beloning voor geven. Soms promoten teamleden zo druk en gepassioneerd hun eigen idee, dat ze de goede ideeën van andere teamleden helemaal niet meer horen. In dit hele, soms politieke, spel herkennen teamleden vaak hun beste en meest creatieve ideeën niet (Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2010).

Een andere reden waarom teams samen vaak niet tot betere prestaties komen, is omdat veel teamleden in eerste instantie negatief reageren op nieuwe en andere ideeën. Ze zijn bang dat het niet gaat lukken, of voor sociale afwijzing en onzeker over wanneer het dan klaar en goed genoeg is.

De diversiteit in teams brengt met zich mee dat teamleden vanuit een verschillende achtergrond, kennis en ervaringen, soms ook een andere taal spreken. Ze werken vanuit andere overtuigingen, paradigma's, theorieën, modellen en concepten. Dat leidt regelmatig tot onbegrip in teams, waardoor het ze niet lukt om informatie met elkaar uit te wisselen om vervolgens samen 'nieuwe kennis' te ontwikkelen. Hoe groter het verschil tussen teamleden onderling, hoe moeilijker de uitwisseling. Dit vraagt een open mind van

teamleden. Het vraagt nieuwsgierigheid naar elkaar en dat de teamleden de toegevoegde waarde van de andere teamleden kunnen zien. Dat is niet iedereen gegeven.

### Hoe kunnen teams beter presteren?

Hoe kunnen teamleden zo samenwerken dat ze samen beter presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen? Daar hebben ze een goed samenwerkingsklimaat voor nodig, waarin ze gemakkelijk informatie met elkaar delen en risico's durven te nemen. Ik noem dat teamontwikkelruimte. Dit is een sociale, mentale ruimte die in de samenwerking binnen het team ontstaat (Derksen, de Caluwé, & Simons, 2011). De teamontwikkelruimte die een team ervaart is heel dynamisch en kan per situatie en moment verschillen. In de optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij en uitgedaagd om zich uit te spreken. Teamleden vertrouwen elkaar en durven afwijkende meningen en standpunten te geven en deze, soms conflicterende ideeën, te bediscussiëren met elkaar. Tegelijkertijd blijven ze gefocust op het gewenste resultaat binnen de afgesproken kaders.

Teams maken teamontwikkelruimte door vier activiteiten te ondernemen (zie figuur 1). Hoe



Figuur 1. Model van teamontwikkelruimte

beter het een team lukt om die vier activiteiten samen in praktijk te brengen, hoe meer teamontwikkelruimte de teamleden in de samenwerking ervaren en des te tevredener ze zijn over hun resultaten (Derksen, de Caluwé, Rupert, & Simons, 2014). De vier activiteiten om teamontwikkelruimte te maken zijn:

- *Toekomst creëren*. Het team heeft een gedeeld beeld van waar het naartoe wil, wat het wil bereiken, of welk vraagstuk het wil oplossen. De teamleden weten welke waarde ze willen toevoegen aan de samenleving, de organisatie en henzelf.
- *Reflecteren*. Het team verbindt theorie en praktijk met elkaar en zoekt naar verschillende, soms conflicterende, perspectieven en de teamleden evalueren hun teamproces en de resultaten.
- *Organiseren*. Het team maakt heldere afspraken over wie, wat, wanneer doet en binnen welk budget. Teamleden weten daardoor wat er van hen wordt verwacht en voelen zich daar verantwoordelijk voor.
- *Dialog voeren*. Het team communiceert vooral op een vragende en onderzoekende manier. Teamleden zijn nieuwsgierig en creëren samen gedeelde betekenis.

### Hoe werkt teamontwikkelruimte in de praktijk?

Teams begrijpen meestal dat ze alle vier de activiteiten nodig hebben. In de praktijk blijken echter veel teams meer bezig te zijn met toekomst creëren en organiseren en minder met reflecteren en dialoog voeren. Niet verwonderlijk in een tijd waarin veel druk staat op het snel boeken van resultaten. Echter een gemiste kans als het gaat om sneller het beste resultaat te behalen. Ik illustreer het met een praktijkvoorbeeld van de FIOD (Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst). Zij kampfden met een krimpend budget en moesten dus efficiënter gaan werken. Ze wilden daarom

hun onderzoeken afronden, zodra er voldoende bewijslast was voor de maximale strafmaat. De leidinggevendenden dachten dat de teams, als ze meer zouden reflecteren en dialoog voeren, hun onderzoeken sneller konden afronden. Hoe kan het dat je door te vertragen sneller klaar bent? Het versnellen zat hem in het stellen van de juiste vragen, zoals: moeten we deze aanwijzing nog wel opvolgen, levert dat nog echt extra bewijslast op, levert een andere aanwijzing die we hebben niet veel sneller meer bewijs op, et cetera (Bibo, Derksen, & Heide, 2011). Het stellen van die vragen is een combinatie van reflecteren en dialoog voeren.

In veel teams zijn de teamleden, die goed zijn in dialoog voeren en reflecteren, stil geworden. Ze krijgen nogal eens te horen dat ze altijd lastige vragen stellen, dat ze moeilijk doen, vertragen, of in de weerstand zitten. Het in praktijk brengen van alle vier de activiteiten vinden veel teams moeilijk. Dat komt omdat er van nature een paradox zit in het creëren van teamontwikkelruimte.

### Hoe ga je om met de paradox van teamontwikkelruimte?

In een tijd waarin de complexiteit toeneemt in organisaties – en dus ook in teams – worden we steeds vaker met paradoxen geconfronteerd. Wat is een paradox? Smith en Lewis (2011) definiëren een paradox als 'tegenstrijdige elementen die gelijktijdig bestaan en ook blijven bestaan in de tijd'. De spanning verdwijnt dus niet als je maar geduld hebt. Een paradox gaat niet over goed of fout, het gaat niet om het één of het ander, het gaat om het één én het ander. Beide zijn nodig. Het één kan niet (voort)bestaan zonder het ander. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille.

Waarom zit er in het creëren van teamontwikkelruimte een paradox? Omdat in de vier activiteiten twee oriëntaties zitten die beide nodig zijn, maar op gespannen

voet met elkaar staan. De performance-oriëntatie wordt gevormd door toekomst creëren en organiseren. Daarin gaat het over focussen en zo snel mogelijk antwoorden vinden en resultaat boeken. Terwijl het in de betekenisgevende oriëntatie, met dialoog voeren en reflecteren, juist gaat over vertragen, verbreden en alsmar meer vragen stellen (zie figuur 2). Dit is een soort tegengestelde beweging die teams tegelijkertijd moeten maken en dat vinden de meeste teams moeilijk.

Omgaan met een paradox bestaat uit twee stappen. Herken je dat er sprake is van een paradox? Kun je de tegenstrijdige elementen gelijktijdig omarmen? Of mensen dat kunnen lijkt persoonsgebonden. Productief omgaan met paradoxen vraagt om twee cognitieve processen. Ten eerste differentiëren. Daarin onderzoek je de verschillen. Je vergroot ze uit en zet ze op scherp, dat leidt soms tot conflicten. Deze fase is een combinatie van reflecteren en dialoog voeren. Ten tweede integreer je. Je brengt de verschillen weer bij elkaar en kijkt hoe je met die verschillen kunt werken. Dit lijkt vooral te vragen om toekomst creëren en organiseren.

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

Figuur 2. Spanning in de teamontwikkelruimte

**Wat kun je hiermee als hrd-professional?**

Nu organisaties steeds meer met teams werken, worden hrd-professionals steeds vaker met teamvraagstukken geconfronteerd. Hieronder tot slot een paar tips, in willekeurige volgorde.

## Voor het creëren van een gedeelde toekomst is ook dialoog voeren en reflecteren nodig

- Verken met het team in welke mate het lukt om alle vier de activiteiten van teamontwikkelruimte in praktijk te brengen. Dat kun je doen door bijvoorbeeld de gratis app voor teamontwikkelruimte met het team te gebruiken (zie: [www.teamontwikkelruimte.nl](http://www.teamontwikkelruimte.nl)). De app geeft per activiteit tien tips hoe een team zich daarin kan verbeteren. Begeleid het team vervolgens in het versterken van de activiteit die de teamleden het minst in praktijk brengen.
- Onderzoek samen met het team wie in het team sterk is in welke van de vier activiteiten. Zijn alle vier de activiteiten gelijkmatig vertegenwoordigd? Als dat het geval is, is het interessant om na te gaan of het de teamleden lukt om die kwaliteiten dan in te zetten in het team. Ik heb namelijk vaak meegemaakt in teams dat de kwaliteiten mooi verdeeld zijn, maar het toch niet lukt om alle vier de activiteiten goed in praktijk te brengen. Bijvoorbeeld, zoals ik eerder schreef, omdat teamleden die kritische vragen stellen, of een ander perspectief inbrengen als lastig worden ervaren.
- Veel teams zijn bang voor een conflict of zeggen dat hun team daar niet veilig genoeg voor is. Alsof ze die veiligheid

niet met elkaar creëren. Naar mijn idee kan een team alleen veiliger worden vanuit dialoog voeren, in combinatie met toekomst creëren. Met dialoog voeren verken je oprecht elkaars ideeën, motieven, aannames, et cetera. Met toekomst creëren schets je samen het beeld waarnaar je onderweg bent. Je maakt een gedeeld toekomstbeeld, waaraan je verbonden bent en waar je voor wilt gaan. Voor het creëren van zo'n gedeelde toekomst is dus ook dialoog voeren en reflecteren nodig. Zo lopen, als teams teamontwikkelruimte maken, de vier activiteiten steeds door elkaar heen. ■

**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.
- Bibo, L., Derksen, K., & Heide, S. v. d. (2011). *Leren? Ik werk liever! Werkboek voor performanceverbetering in organisaties*. Den Haag: Performa.
- 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.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the

Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

- 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.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.



**Karin Derksen, is eigenaar van KADE en werkt aan ontwikkelvraagstukken in de zorg, overheid en onderwijs. Daarnaast is ze promovenda bij Léon de Caluwé, Robert-Jan Simons en Joyce Rupert.**

**[www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl)**

**[www.teamontwikkelruimte.nl](http://www.teamontwikkelruimte.nl)**

**Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:**

 **professioneel begeleiden.nl**