



Dr. Ben S. Kuipers, directeur Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden

De stand van het team

Samenwerking is een belangrijk middel om tot betere oplossingen te komen. Dus geen doel op zich en ook geen oplossing in zichzelf. De maatschappelijke uitdagingen waar publieke organisaties voor staan laten dat treffend zien. Kijk naar de vraagstukken op het terrein van duurzaamheid en milieu, zoals de stikstofproblematiek, veiligheid en cybersecurity, het sociale domein en de gezondheidszorg, zoals de bestrijding van het coronavirus, of bij de vluchtelingenproblematiek. Bij al deze thema's is samenwerking cruciaal om tot goed werkende oplossingen te komen die maatschappelijke meerwaarde bieden. Van internationale tot lokale samenwerking en zowel vanuit ketens als tussen expertises binnen organisaties. In dit artikel laten we zien dat je deze samenwerking kunt versterken door meer aandacht te geven aan teams en teamwork.

Het goed organiseren van samenwerking is een vraagstuk op zich. In de praktijk blijkt dat het proces van samenwerking niet altijd vanzelfsprekend is of vlekkeloos verloopt en bovendien voortdurend aandacht vraagt. Vaak hebben we niet hetzelfde doel voor ogen en begrijpen we weinig van elkaars verschillende belevingen en belangen. We gaan er bijvoorbeeld van uit dat we allemaal hetzelfde doel hebben of hebben zelf al ingevuld wat die collega bezighoudt. Het lukt ons vaak weinig om tot een optimale uitwisseling en benutting van kennis en kunde te komen. Wie ben ik om mijn collega aan te spreken op zijn of haar professionele rol? We vergeten of slagen er niet optimaal in om verbinding met alle verschillende partijen te maken. Het lijkt al snel makkelijker om het allemaal zelf te bedenken en te verwachten dat anderen zich wel zullen gaan voegen. Gebrek aan goed teamwork maakt ons echter niet doeltreffend, verlaagt het werkplezier, verhoogt het verzuim, zorgt voor minder kwaliteit en efficiëntie en leidt tot minder goede oplossingen en minder tevreden stakeholders. Kortom: beter maatschappelijke oplossingen realiseren is vooral een kwestie van beter worden in samenwerking. Waar staan we op dit moment in de publieke sector met samenwerking in teams en hoe kunnen we dit verder ontwikkelen?

Excellerende teams

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat in elk team een aantal ingrediënten voor samenwerking aanwezig is. Teams die in staat zijn die ingrediënten beter te gebruiken komen tot beduidend betere resultaten. De teams die daarin excelleren, noemen we ook wel High Performance Teams. In 2014 verscheen het boek 'De kracht van High Performance Teams', naar aanleiding van het grootschalige onderzoek dat Ben Kuipers en Sandra Groeneveld uitvoerden in de publieke sector in opdracht van InternetSpiegel. Met het boek en de voor InternetSpiegel ontwikkelde 'HPT-module' zijn veel organisaties van overheden tot uitvoering aan de slag gegaan. De gegevens van meer dan 2800 teams in verschillende domeinen maken de stand van het teamwork inzichtelijk. Daarnaast heeft een aantal organisaties de HPT-module longitudinaal gebruikt. Daarmee kunnen we onderzoeken hoe teams door de tijd ontwikkelen en wat daarvoor nodig is.

Teamwerk en afhankelijkheden

In teamwerk kunnen we drie typen afhankelijkheden onderscheiden (Groenveld en Kuipers, 2014; Cohen en Bailey, 1997).

1. **Taakafhankelijkheid.** Dit gaat over de mate waarin de uitvoering van taken met elkaar samenhangt. Als die samenhang hoog is, wordt onderlinge samenwerking belangrijker (Langfred, 2005).
2. **Doelafhankelijkheid.** Dit verwijst naar de mate waarin teamleden van elkaar afhankelijk zijn om duidelijke en gezamenlijk gedragen doelen te verwezenlijken (Campion, Medsker en Higgs, 1993).
3. **Stakeholder-afhankelijkheid.** Dit gaat over de noodzakelijke afstemming met actoren in de omgeving van een team (Marrone, 2010). Deze kunnen zich zowel binnen als buiten de organisatie bevinden.

Kader 1 Teamwerk en afhankelijkheden

Zes ingrediënten voor High Performance Teams

Op basis van een onderzoek naar teamwerk in de Nederlandse publieke sector ontwikkelden Kuipers en Groeneveld (2014) een model met zes ingrediënten om tot excellente teamprestaties te komen. Dit model (figuur 1) werd ontwikkeld op basis van literatuuronderzoek, vragenlijstonderzoek in een groot aantal teams en interviews met teamleden, leidinggevenden en stakeholders van succesvolle teams.

Met het gebruik van de term ingrediënten bedoelen de auteurs dat er bepaalde basiselementen in teamwerk aanwezig zijn. Anders dan dat er één recept is voor teamwerk, blijken succesvolle teams in staat om op hun eigen manier het maximale uit deze ingrediënten te halen. Op één ingrediënt na, hebben ze allemaal betrekking op gedrag. Het ingrediënt dat niet over gedrag gaat, is teambevlogenheid (Kuipers en Groeneveld, 2014). Teambevlogenheid is meer een teambeleving; de motivatie, passie en toewijding die teamleden ervaren om samen met energie het werk te doen en mooie doelen te behalen. In een publieke context zien we dat deze gezamenlijke bevlogenheid deels gevoed wordt door het besef bij te dragen aan maatschappelijke doelen.

Kader 2 Zes ingrediënten voor High Performance Teams (HPT)



Teambevologenheid

De teamleden zijn loyaal en verbonden aan elkaar en zetten zich met passie en energie in voor hun (publieke) taak.

Zelfmanagement

Het team is zelfstandig en neemt initiatief om tot betere prestaties te komen.

Doelgerichte samenwerking

Het team formuleert heldere en ambitieuze doelen, waar men zich in nauwe samenwerking voor inzet.

Taakgerichte samenwerking

Het team gebruikt slimme onderlinge informatie-uitwisseling en kennisbenutting om de teamtaak uit te voeren.

Stakeholdergerichte samenwerking

Het team onderhoudt actief de relaties met stakeholders om met hun feedback tot betere prestaties te komen.

Leiderschap

De leidinggevende stelt het team voorop, ondersteunt de samenwerking en stimuleert het werken aan de teamdoelen.

Figuur 1: Zes ingrediënten van High Performance Teams (HPT)

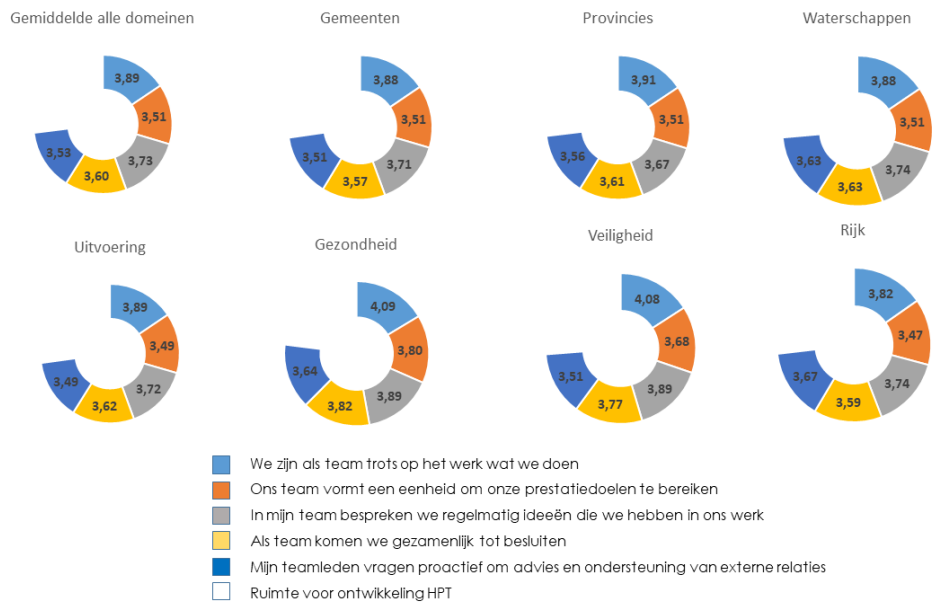
HPT's in de praktijk

Sinds het verschijnen van 'De Kracht van High Performance Teams' in 2014 hebben 2841 teams in 102 verschillende organisaties uit 7 domeinen van de publieke sector de HPT-module gebruikt (tabel 1). Kuipers en Groeneveld hebben deze HPT-module ontwikkeld op basis van het totale HPT-onderzoek (2014). Daarbij zijn de ingrediënten van HPT's vertaald naar een betrouwbaar instrument met vijf vragen over teambevologenheid, zelfmanagement en doel-, taak- en stakeholdergerichte samenwerking. Het zesde ingrediënt, leiderschap, is apart gemeten.

	Jaarmeting						Totaal
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Domein Gemeenten	0	293	339	191	213	581	1617
Waterschappen	0	0	280	25	0	0	305
Uitvoering	0	10	24	105	221	134	494
Gezondheid	0	8	0	13	15	0	36
Veiligheid	12	0	0	83	42	0	137
Provincies	0	9	34	0	37	0	80
Rijk	0	0	2	41	126	3	172
Totaal	12	320	679	458	654	718	2841

Tabel 1: Teams in zeven domeinen die gebruik hebben gemaakt van de HPT-module

Het gebruik van de HPT-module levert een HPT-score per team op. Voor een vollediger overzicht hebben we per domein in figuur 2 inzichtelijk gemaakt hoe de HPT-score is opgebouwd uit de scores voor de vijf hierboven genoemde ingrediënten. Naarmate de cirkel verder is gevuld, ligt de score voor dat domein dicht tegen de maximum HPT-score aan.



Figuur 2: HPT-scores per domein

Bij de analyse van de resultaten valt op dat vooral gemeenten en uitvoeringsorganisaties veelvuldig gebruik maken van de HPT-module. Door de recentere aandacht voor zelfsturing en zelforganisatie staat in deze organisaties teamwerk meer op de agenda.

Eerdere onderzoeken lieten al zien hoe belangrijk de ingrediënten van HPT's zijn voor het bereiken van betere teamprestaties (Kuipers en Groeneveld, 2014). De dataset die we hier hebben gebruikt gaf ons vooral het inzicht dat de hoogte van de HPT-score een sterk positief effect heeft op de werktevredenheid van teamleden.

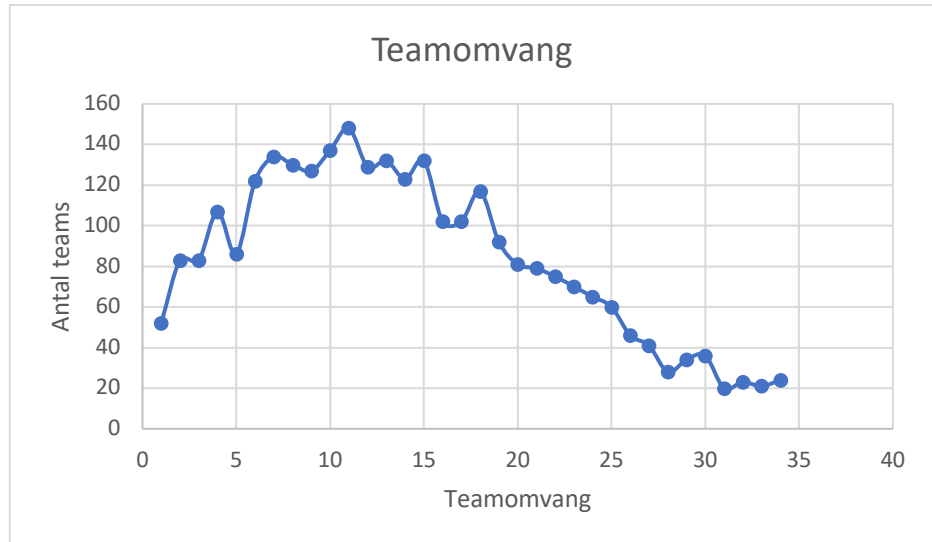
Daarnaast zien we vooral dat teams in het gezondheids- en veiligheidsdomein gemiddeld genomen een iets hogere HPT-score behalen dan teams bij gemeenten (de grootste groep teams in het gebruikte databestand). Het verschil is weliswaar klein, maar kan bijvoorbeeld verklaard worden door een directere urgentie om goed samen te werken.

'Alles wat teams nu ontwikkelen in termen van samenwerking is een investering voor de toekomst.'

Teamomvang

De omvang van teams heeft een klein maar negatief effect op de HPT-score van teams. Het laat zien dat het in grotere teams wat lastiger is om goede samenwerking te ontwikkelen. Er zijn alleen al veel meer relaties te onderhouden. Wel viel ons op dat sommige organisaties ervoor kiezen om de HPT-vragen in te laten vullen door grote organisatieonderdelen, van soms wel meer dan honderd mensen. Het is weinig zinvol dergelijke onderdelen als team te beschouwen en ze in die omvang aan teamontwikkeling te laten werken. Op basis van eerdere inzichten hebben we teams boven de 36 personen dan ook buiten onze analyses gelaten. Figuur 3 laat zien dat de meerderheid van de teams een omvang heeft van acht tot twintig personen. Eerder onderzoek liet bovendien zien dat er geen ideale

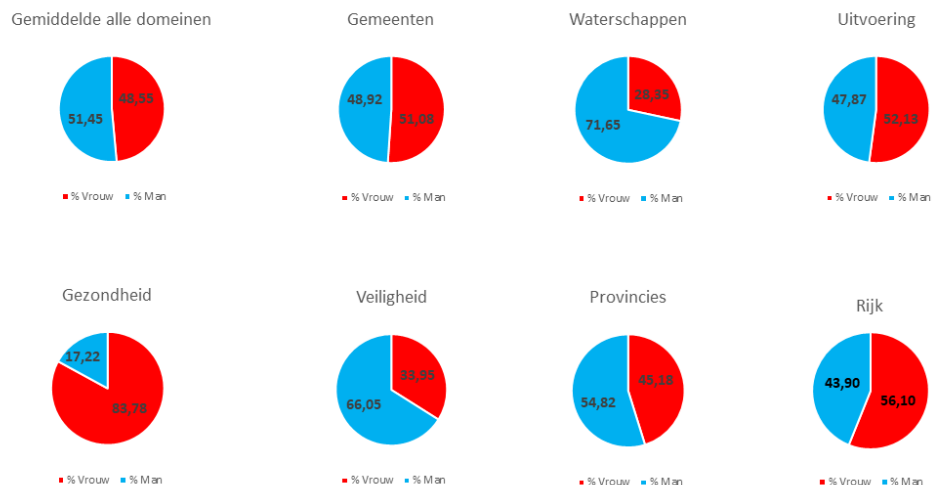
teamomvang bestaat (deze is bijvoorbeeld afhankelijk van het type en soort taak dat een team uitvoert). Een vuistregel van acht tot vijftien personen is goed te hanteren om een goede teamdynamiek te faciliteren (Cohen en Bailey, 1997).



Figuur 3 Verdeling van teams naar teamomvang (gemaximeerd op 36 personen).

Teamsamenstelling

Kijkend naar de samenstelling van teams zien we een licht positief effect van het percentage vrouwen in teams op de HPT-score. De verschillen ten aanzien van man-vrouwverdeling zijn groot tussen teams, maar vooral ook tussen domeinen (figuur 4). Zo springen waterschappen eruit met een heel laag aandeel vrouwen in teams (28,3%) en teams in het gezondheidsdomein juist met een heel hoog aandeel vrouwen in teams (83,8%).



Figuur 4 Verhoudingen mannen en vrouwen in teams in de verschillende domeinen

Het aandeel lageropgeleiden in teams blijkt een klein positief effect te hebben op de samenwerking rond de HPT-ingrediënten. Mogelijk speelt een rol dat de functies van teams met relatief lager opgeleide teamleden (zoals veel in uitvoerende teams) erom vragen dat teamleden gezamenlijk een

product of dienst leveren. Terwijl in teams met meer hogeropgeleiden het type product of dienst vaak minder concreet is of afhankelijker van de individuele rol en taakinvoering. Teamleden van laatstgenoemde groep ervaren minder noodzaak om samen te werken of vinden het lastiger deze te definiëren. Tot slot vonden we een klein negatief effect van het aandeel vaste contracten in teams op het teamfunctioneren. Gemiddeld genomen is het aandeel vaste contracten hoog (tegen de 90%). Mogelijk verkleint een groter aandeel vaste contracten het gevoel van urgentie om (blijvend) aan de samenwerking te werken. Overigens weten we uit andere onderzoeken dat meer wisselingen in teams een negatief effect hebben op de samenwerking, dus dit is niet zonder meer een pleidooi voor meer flexcontracten (Van der Vegt e.a., 2010).

Ontwikkeling van HPT's

In navolging van Amy Edmondson (2012) benadrukken we dat teamwerk een dynamische activiteit is. *Teaming is a verb*: teamwerk is een werkwoord. Het gaat erom hoe teams in de dagelijkse praktijk handen en voeten weten te geven aan hun samenwerking, en dat is door de tijd heen aan verandering onderhevig. Het ontwikkelen van teamwerk vraagt een investering van de organisatie en van het team zelf. Het HPT-model maakt dat zichtbaar. Er is geen succesrecept, maar teams kunnen wel voortdurend werken aan de ingrediënten voor het bereiken van hun eigen succes. In het traject 'Werken aan HPT', in samenwerking met InternetSpiegel en het A&O Fonds Gemeenten, is daarmee bij diverse gemeentelijke teams ervaring opgedaan (Kuipers e.a., 2017). Daaruit bleek onder andere het belang van op maat gemaakte interventies die passen bij de eigen teamontwikkeling. Daarnaast bleek het ook van belang om de gemaakte ontwikkeling te kunnen monitoren.

Zelflerend vermogen

Voor 66 teams uit drie verschillende organisaties hebben we in het InternetSpiegel-databestand kunnen onderzoeken hoe deze zich ontwikkelen in een periode van een tot twee jaar. Daaruit komt sterk naar voren dat betere samenwerking op het gebied van de HPT-ingrediënten leidt tot nog betere samenwerking in de toekomst. Met andere woorden: teams kunnen voor een belangrijk deel een zelflerend vermogen ontwikkelen. Alles wat ze nu ontwikkelen in termen van samenwerking is gelijk een investering voor de toekomst. Dit sluit aan bij de leertheorie van Edmondson (2012) en benadrukt het belang van blijvend investeren in teamwerk. Goede teams en teamwork kunnen nog beter worden.

Leiderschap

Leiderschap van de direct leidinggevende geeft een belangrijke impuls aan die extra ontwikkeling als HPT, door vooral de samenwerking tussen teamleden te stimuleren. Ook uit onze eerdere onderzoeken bleek het positieve effect van formeel leiderschap op de ontwikkeling en daarmee de prestaties van teams. Leidinggevendenden kunnen teams motiveren, uitdagen en ondersteunen om tot betere samenwerking te komen. Een zekere mate van dienend leiderschap is daarbij passend. Ga als leidinggevende niet zelf op het podium staan, maar zet het team daar. Houd je er vervolgens mee bezig hoe het team daar goed kan functioneren (Kuipers en Groeneveld, 2014).

Conclusies en aanbevelingen

Teamontwikkeling aan de hand van de ingrediënten van HPT's doet ertoe. Teams presteren beter, teamleden zijn meer tevreden en teams die zich beter ontwikkelen creëren lerend vermogen voor de toekomst, zo leert ons onderzoek onder ruim 2800 teams in zeven domeinen binnen de publieke sector.

'Ga als leidinggevende niet zelf op het podium staan, maar zet het team daar neer.'

De belangrijkste aanbeveling is om teams en teamwerk vooral aandacht te geven. De noodzaak voor samenwerking en teamwerk wordt door de aard van het werk, de opgaven waar publieke organisaties voor staan en de verschillende belangen die gediend moeten worden steeds zichtbaarder. Het team is de basiseenheid binnen en tussen organisaties om te werken aan die opgaven. Een slecht of een goed functionerend team maakt een groot verschil in de manier waarop oplossingen en resultaten daadwerkelijk tot stand komen. Aandacht voor het functioneren van teams vormt daarmee een belangrijk onderdeel van het dagelijkse werk in publieke organisaties

- in de manier waarop het team zelf zorgt dat de onderlinge samenwerking een thema is, bijvoorbeeld als vast onderdeel op de agenda bij teamoverleggen, door de eigen ontwikkeling te monitoren en elkaar te motiveren om gezamenlijke doelen te behalen;
- door de rol van de leidinggevende om voortdurend de samenwerking te stimuleren, waarbij we in eerder onderzoek zagen dat die rol zowel transformationeel is (teamleden helpen, uitdagen en ontwikkelen om meer uit het team te halen) als dienend (door het team voorop te stellen en kijken wat nodig is om ervoor te zorgen dat het beter presteert).

Dit alles vraagt om het bewust creëren van tijd en ruimte voor teamontwikkeling en het investeren in teams. Het worden van een goed functionerend team, of liever nog een High Performance Team, gaat immers niet vanzelf. Teamwerk is een werkwoord.

Opleiding en ontwikkeling

Beleidsmakers mogen meer erkenning hebben voor het belang van teams en goede samenwerking bij het oplossen van al die belangrijke maatschappelijke opgaven. Meer nog dan de individuele prestatie staat immers de teamprestatie voorop. Dat vraagt ten eerste om een andere inrichting van opleidings- en ontwikkelpakketten met een minder individuele focus; voor teams én leidinggevendenden van teams. Opleidingen en ontwikkelaanpakken gaan dan meer over teamprocessen en het aansturen daarvan, dan om individuele rollen en effectiviteit.

Ten tweede weten we uit eerdere onderzoeken dat High Performance Teams heel goed zelf kunnen bepalen wat er moet gebeuren om maatschappelijke opgaven aan te pakken. Misschien kunnen beleidsmakers en politici zich daarom meer richten op de waaromvragen en teams meer tijd, ruimte en

middelen geven om het hoe (de werkwijze) en het wat te laten invullen, in plaats van andersom.

Literatuur

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard business review*, 90(4), 72-80.

Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Teamwork in the public cage: Antecedents of self-management of teams in public organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 12064). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Kuipers, B.S., & Groeneveld, S.M. (2014). De kracht van high performance teams. *Amsterdam: Mediawerf Uitgevers*.

Kuipers, B.S., van Beusekom, P., Schildmeijer, R. & van der Zwan, C. (2017). Het waarom van succesvolle teams, *Holland Management Review*, editie 176.

Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529.

Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of management*, 36(4), 911-940.

Van Der Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of Management*, 36(5), 1168-1191.