

Ontwikkel succesvolle teams

Ben Kuipers

Er zijn nogal wat boeken en artikelen over wat managers moeten doen om van hun team een high performance team te maken. Weinig van die literatuur gaat in op waarom teamwerk in essentie nodig is en hoe je met gedrag tot beter teamwerk komt. Daarom gaan we in op de ingrediënten van teamwerk op basis van wetenschappelijk onderzoek en analyseren we het pad dat drie teams in de praktijk hebben afgelegd om tot een wezenlijke verbetering te komen.

Welke organisatie wil nu geen high performance teams hebben? Teams die weten waarvoor ze het doen en waarin de samenwerking onderling en met de buitenwereld optimaal is. Waar proactief nieuwe aanpakken en oplossingen worden ontwikkeld. Teamleden die hun kennis en informatie optimaal uitwisselen en benutten. Teams die daarmee optimale prestaties leveren voor klanten en stakeholders, maar ook voor de teamleden zelf. Zodat zij met passie en plezier vitaal aan het werk kunnen zijn. Wie wil nou geen onderdeel uitmaken van zo'n team of er leiding aan geven?

Dit zou makkelijk als een sprookje kunnen klinken, want hoe vaak lukt dit nou echt? High performance teams; dat is voor 'the happy few'. Teams van topsporters, in extase en waar alle randvoorwaarden en faciliteiten kloppen. En in enkele gevallen in organisaties, maar dan moet je geluk hebben met de teamsamenstelling en de omstandigheden.

Vaak horen we dat soort geluiden in organisaties en vaak gelden ze als excuus. "Jammer, dat gaat ons hier niet lukken", of erger: "We gaan er niet eens aan beginnen". Onderzoek laat echter wat anders zien. In 2014 publiceerden Ben Kuipers en Sandra Groeneveld hun uitkomsten naar aanleiding van een grootschalig onderzoek onder teams in de publieke sector. In 'De kracht van High Performance Teams' bespreken zij wat de ingrediënten zijn van teams die excellente prestaties leveren en dat deze ingrediënten in elk team aanwezig zijn, gekoppeld aan concrete cases. Een van de belangrijkste conclusies van het onderzoek is dat 'doodnormale teams met hele gewone mensen' high performance teams kunnen zijn. Dat vraagt echter inzet, energie en tijd. Om hier meer over te kunnen leren, heeft een aantal organisaties de handen ineen geslagen om teams in een gezamenlijk project in zes maanden tijd de belangrijkste stappen te laten zetten richting 'high performance'.

In dit artikel geven we inzicht in het proces dat een drietal van deze teams heeft doorgemaakt en presenteren we de lessen die dat heeft opgeleverd. Vanuit actieonderzoek analyseerden we de gegevens van de HPT-vragenlijst (Kuipers & Groeneveld, 2014) die voorafgaand en aan het einde van het traject bij de teams werd uitgevoerd en de interventies en effecten op basis van participerende observaties van de groepsdynamische processen tijdens de bijeenkomsten. Aan de hand hiervan concluderen we hoe deze teams zich hebben kunnen ontwikkelen richting high performance teams en wat andere teams hiervan kunnen leren.

Teamwerk is wat je doet

Teamwerk is inmiddels niet meer uit organisaties weg te denken. De behoefte aan samenwerking binnen en tussen organisaties is dagelijks voelbaar aanwezig en die behoefte neemt alleen maar toe. Veel van ons werk vandaag de dag vraagt om een combinatie van

expertises, die je niet langer van één persoon kan verlangen. Daarnaast hebben zowel private als publieke organisaties te maken met een complexiteit in vraagstukken, die vragen om betere verbinding tussen mensen, soms dwars door organisatiegrenzen heen. De roep om beter teamwerk neemt daarom toe en van individuen verlangen we de competentie om goed in teams (soms meerdere tegelijk) te kunnen werken. De aanpakken die gebruikt worden in de praktijk zijn vaak teleurstellend eenzijdig; we sturen individuen op cursus, organiseren teambuilding buiten het werk en praten over herinrichting van organisaties. Uiteraard; met individuele competenties kom je een beetje verder, is het goed af en toe wat met collega's buiten de deur te doen en moeten organisaties teamwerk wel faciliteren. Maar dat wat excellente teams of high performance teams echt onderscheidt van andere teams, is hun gedrag in dagelijkse werkomstandigheden (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Het is schrikbarend hoe weinig en oppervlakkig we daar vaak aandacht aan besteden. En als we het doen zijn we meestal geneigd om dat over de band van de inhoud te doen; wat moeten teamleden kunnen, wat is de ideale omvang van een team, wat zijn de verantwoordelijkheden die een team moet hebben, wat is de span of control voor een leidinggevende, wat is de ideale inrichting voor ondersteuning van het team? En ga zo maar door. Daarnaast wordt onze kijk op teams in organisaties vertroebeld door een woordspel rond begrippen en definities. We komen organisaties tegen die praten over ofwel zelforganisatie, dan wel zelfsturing. In andere organisaties zijn teams weer opdrachtgestuurd, resultaatverantwoordelijk of doelgericht en vrijwel altijd wordt beweerd dat het toch echt iets anders is dan dat andere. Met name in de zorgsectoren, bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties is hier nu veel aandacht voor. Vraag daarom eens waarom op die manier in teams wordt samengewerkt. En vraag het liefst nog een paar keer door: waarom? Onze ervaring is dat het er in essentie op neerkomt dat mensen geacht worden beter samen te werken, met elkaar en met de buitenwereld, om de gezamenlijke verantwoordelijkheid op te pakken voor proces en uitkomst en daarin steeds tot verbeteringen komen. De stelling hier is dat het weinig zin heeft om aan de buitenkant ervan te knutselen, maar dat je middenin het gedrag moet staan en ingrijpen.

Dus ook het woordspel over definities verleidt ons vooral weer om over de inhoud – het wat – te praten en de essentie van het waarom van teams en het hoe –gedrag – als bijzaak of volgend te beschouwen. Is dat erg? Het gesprek over allerlei wat-vragen is bijna oneindig, gaat over de hoofden van veel mensen heen, leidt tot demotivatie en scepsis. Niet zelden horen we: “We zijn nog bezig om te bepalen hoe teams eruit moeten zien en daarnaast moet het werk ook nog gewoon gebeuren”. Teamwerk lijkt dan al snel een (vaak parallel) doel op zich. Niets is minder waar. Teamwerk is geen doel, laat staan de oplossing voor onze problemen. Het is een middel om tot betere oplossingen te komen. Door daar pragmatisch naar te kijken kunnen we in gesprek over het waarom van teams, hoe dat zichtbaar wordt in gedrag en vervolgens wat nodig is om ze verder te helpen. “Teaming is a verb”, aldus Amy Edmondson (2012). Teamwerk als werkwoord betekent dus dat het een activiteit is en dynamisch is – in de dagelijkse praktijk. Het wordt bepaald door hoe je het doet en niet door wat er is bedacht.

De noodzaak van teamwerk

Om te begrijpen waarvoor teamwerk nodig is, werken we vanuit de volgende definitie:

“Een team is een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen heen managen.” (Cohen & Bailey, 1997).

Deze definitie helpt om de noodzaak voor teamwerk en het gedrag van teams aan elkaar te koppelen. Feitelijk laat het zien dat er drie afhankelijkheden zijn die vragen om teamwerk (Groeneveld & Kuipers, 2015):

- Taakafhankelijkheid; teamleden hebben elkaar nodig om het werk dat het team geacht wordt te doen, te kunnen uitvoeren. Door de complexiteit van de taak, het combineren van informatie, kennis en of kunde vraagt er om dat teamleden moeten samenwerken.
- Doelafhankelijkheid; teamleden hebben elkaar nodig om de doelstellingen van het team te behalen. Bijvoorbeeld doordat het geheel van de individuele prestaties noodzakelijk is voor de totale prestatie, of vanwege de sociale afhankelijkheden om elkaar te kunnen motiveren en ondersteunen voor het bereiken van doelen.
- Externe afhankelijkheid; teamleden hebben elkaar nodig om met partijen buiten het team te kunnen samenwerken. Teams leveren producten of diensten aan hun omgeving en zijn daardoor afhankelijk van anderen bijv. als afnemers of leveranciers. Teamleden zijn dan o.a. van elkaar afhankelijk voor de afstemming met de buitenwereld, het geven, ontvangen en verwerken van feedback. In een omgeving met complexe stakeholder-relaties, vraagt dat om betere teamsamenwerking om die relaties goed te managen.

Kortom, de aanleiding voor teamwerk is minimaal een van deze afhankelijkheden, maar meestal een combinatie van alle drie. Dat vraagt dus om samenwerking op een aantal terreinen, maar ook om het gezamenlijk oppakken van de verantwoordelijkheden die hierdoor ontstaan. Het teamwerk uit zich daarmee in het gedrag dat teamleden met elkaar laten zien om met die afhankelijkheden en verantwoordelijkheden om te gaan. Doen ze dat succesvol met excellente resultaten als gevolg, dan spreken we van High Performance Teams.

De zes ingrediënten van High Performance Teams

Een grootschalig onderzoek met een combinatie van literatuurstudie, analyses van een landelijk databestand met medewerkerstevredenheidsonderzoeken (InternetSpiegel), vragenlijstonderzoek onder teamleden en leidinggevendens breed binnen de publieke sector en diepte-interviews met teamleden, leidinggevendens en stakeholders van High Performance Teams (HPTs), bracht de volgende zes ingrediënten naar voren:



Bron: Kuipers & Groeneveld (2014)

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.

Doelgerichte samenwerking

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

Taakgerichte samenwerking

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

Stakeholdergerichte samenwerking

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

Leiderschap

- De mate waarin het team effectief is (doelen behaald), efficiënt werkt (doelmatig werkt met beschikbare middelen) en legitimiteit heeft (overeenkomstig het maatschappelijk belang werkt).

Traject ‘Werken aan HPT’

In ‘Werken aan HPT’ namen gemeenten met geselecteerde teams deel aan een teamontwikkeltraject dat werd geïnitieerd en gefaciliteerd door ICTU/InternetSpiegel en het A&O Fonds Gemeenten (zie ook www.internetspiegel.nl/hpt/). De teams werkten aan hun eigen ontwikkeling met gebruikmaking van de zes ingrediënten van HPTs en onder begeleiding van vier ervaren teamcoaches van verschillende adviesbureaus (Leeuwendaal, NewGo, Performability en Verbetervermogen).

Voor drie van deze teams hebben we de gemaakte ontwikkeling nader geanalyseerd en werd een voor- en nameting uitgevoerd met de originele HPT-vragenlijst van Kuipers & Groeneveld (2014), onder de teamleden en leidinggevende. Deze teams en hun ontwikkelpad worden hierna besproken.

Deelnemende teams

Luchthaventeam, gemeente Lelystad

Voornaamste doelen: als Luchthaventeam de focus houden op het einddoel, de tussenstappen en de onderliggende doelen, elkaar weten te vinden, te steunen en te versterken en de doelen vooral met veel plezier en trots realiseren.

Managementteam cluster Dienstverlening & Bedrijfsvoering, gemeente Ede

Voornaamste doel: een sterk en goed draaiend team worden, dat elkaar weet te vinden, weet hoe ze tot goede besluiten moeten komen en richting kan bepalen.

Teamcombinatie P&O en Communicatie, gemeente Wierden

Voornaamste doelen van deze teamcombinatie: werken aan positionering. Scheppen van heldere verwachtingen en professionalisering van de adviseursrol: de verbindende gesprekspartner.

Het traject bestond uit een kennismakingsbijeenkomst voor de leidinggevendenden, een viertal teambijeenkomsten van een dagdeel, tussentijdse coaching, observatie van o.a. vergaderingen en overleggen, een bijeenkomst van betrokken leidinggevendenden en teamleiders van andere (niet deelnemende) teams voor uitwisseling van ervaringen en een slotbijeenkomst voor de teamleden van alle teams om opbrengsten en lessen te delen. Voor de analyse van dit traject zijn de uitkomsten van de vragenlijsten (voorafgaand aan en na afloop van het traject), observaties van de verschillende bijeenkomsten en interviews met de leidinggevendenden gebruikt.

Elk team zijn eigen pad

Voor elk team is na de kennismaking met de leidinggevendenden op basis van de eigen vraagstellingen een programma gemaakt voor de eerste bijeenkomst. Op basis van de

uitkomsten daarvan en in overleg met de leidinggevende is vervolgens per team per bijeenkomst bepaald wat het vervolg en het programma moest worden. Daarbij werd uitgegaan van de behoeften van het team, maar werd er ook voor gezorgd dat de verschillende ingrediënten van HPTs passend werden gevoed. Hieronder wordt het verloop van het traject voor elk van de teams kort weergegeven, daarbij gaan we met name in op voor het team belangrijke kritische gebeurtenissen die wezenlijk waren voor de teamontwikkeling. Per team worden vervolgens de scores gepresenteerd op basis van de HPT-vragenlijst die de teamleden en leidinggevendenden voorafgaand en na afloop van het traject hebben ingevuld.

Luchthaventeam

Voor het team is het bijzonder dat vrijwel iedereen bij elkaar is. Als groot projectteam (meer dan 20 teamleden), waarbij sommige teamleden formeel maar een paar uur per week op het project draaien, is het niet gebruikelijk om bij elkaar te zijn. Voor een belangrijk deel staat de bijeenkomst daarom in het teken van onderling kennis maken en verkennen van de aanwezige *teambevlogenheid*. De tweede bijeenkomst was de teleurstelling onder de aanwezigen dan ook groot toen de opkomst erg klein bleek. Er ontstond al gauw ruimte voor een goed gesprek, na de eerste ‘rouwverwerking’. De *doelgerichte samenwerking* kan worden verbeterd door met elkaar beter voor ogen te hebben wat het hogere doel is. De aanwezigen bepalen met elkaar dat het hogere doel, meer is dan het aanleggen van een ‘strook asfalt’. De nieuwe luchthaven is immers een belangrijke economische motor voor de regio. Dat met elkaar voor ogen hebben en elkaar op dat doel opzoeken en motiveren zorgt voor een betere gezamenlijke inzet. Het lukt dan ook om bij de daarop volgende bijeenkomsten weer meer deelnemers te verzamelen, mede dankzij het *leiderschap* van de projectleider. Na dit kortstondig dieptepunt, pakt het team in de bijeenkomsten daarop de taakgerichte samenwerking aan, door te ondervinden met elkaar ‘wie wanneer en waarvoor’ nodig heeft. De teamontwikkellijn gaat weer omhoog en in de laatste bijeenkomst wordt de verdere verdieping gemaakt en wordt de *samenwerking met de stakeholders* uitgewerkt door de plaatsbepaling in en met de buitenwereld.

De scores van de HPT-vragenlijst laten zien dat het team het lukt om alle ingrediënten en de teamprestaties te verbeteren tijdens dit traject. Met name de doelgerichte en taakgerichte samenwerking en het leiderschap verbeteren flink. Op drie van de onderdelen scoort het team als HPT (afgezet tegen de benchmark).

HPT-scores 1-5	Voor traject	Na traject
Doelgerichte samenwerking	3,5	3,9
Taakgerichte samenwerking	3,2	3,9
Stakeholdergerichte samenwerking	3,5	3,7
Zelfmanagement	3,7	3,8
Teambevlogenheid	3,4	3,6
Leiderschap	3,3	3,7
Teamprestaties	3,7	3,9

Gekleurde scores geven aan of op dit onderdeel het team als HPT scoort t.o.v. de benchmark uit Kuipers & Groeneveld (2014)

Managementteam Dienstverlening en Bedrijfsvoering

De eerste bijeenkomst staat nog vooral in het teken van plaats bepalen met elkaar. Ondanks dat het team vrij nieuw is, is er een aantal patronen al goed zichtbaar tijdens de gesprekken en oefeningen. Zo is er de neiging om voor de eigen afdelingen te gaan praten, in plaats van voor een gedeeld MT-belang. Het team krijgt daarvoor een spiegel voorgehouden en er ontstaat enige confrontatie, al komt men er deze sessie nog niet echt toe om elkaar aan te spreken en blijft de samenwerking wat politiek. Wel introduceren de teamleden 'Sara' als metafoor voor de klant. Daarmee leggen zij de basis voor het ontwikkelen van de *doelgerichte samenwerking*. Er worden wat opdrachten geformuleerd met het team om de aanwezige patronen te gaan doorbreken (zoals een wisselend voorzitterschap voor overleggen). De tweede bijeenkomst komen *leiderschap* en *doelgerichte samenwerking* volop onder de aandacht en het team laat een sterke ontwikkellijn zien. Wat maakt dat wij een team zijn, waar zijn wij van en wat zijn onze ambities, worden leidende vragen. 'Sara' blijft een rode lijn vormen tijdens de bijeenkomsten en helpt om het gemeenschappelijke hogere doel steeds meer geïnternaliseerd te krijgen. In de daaropvolgende bijeenkomsten krijgt onder andere de *taakgerichte samenwerking* vorm door het concreet oppakken van aandachtspunten in het team.

De scores van de HPT-vragenlijst laten ontwikkeling zien voor alle ingrediënten, inclusief de teamprestaties. Op het gebied van zelfmanagement wordt de grootste ontwikkeling gemaakt en scoort men als HPT (afgezet tegen de benchmark). Het team laat daarmee zien beter tot gezamenlijke besluiten te komen en de verantwoordelijkheid op te pakken.

HPT-scores 1-5	Voor traject	Na traject
Doelgerichte samenwerking	3,2	3,4
Taakgerichte samenwerking	3,0	3,3
Stakeholdergerichte samenwerking	3,5	3,6
Zelfmanagement	3,3	3,9
Teambevlogenheid	3,3	3,6
Leiderschap	3,8	3,9
Teamprestaties	3,5	3,8

Gekleurde scores geven aan of op dit onderdeel het team als HPT scoort t.o.v. de benchmark uit Kuipers & Groeneveld (2014)

Teamcombinatie P&O en Communicatie

In formele zin gaat het hier om twee aparte teams met een relatief kleine omvang. Door eenzelfde positie in de organisatie, inhoudelijke verbindingen en een gelijksoortige vraag (hoe jezelf als staf goed in de organisatie positioneert), blijkt de samenwerking in het traject al snel vanzelfsprekend te zijn. De eerste bijeenkomst laat direct een steile ontwikkellijn zien. Vanaf het eerst ogenblik is het gesprek zeer openhartig, als elke deelnemer gevraagd wordt een specifieke teamervaring te delen. Vanuit een gevoed onderling vertrouwen komt het team snel tot het ervaren van een hoger gemeenschappelijk doel; binnen de organisatie wil men 'gesprekspartner in verbinding' zijn. Er worden belangrijke stappen in *doelgerichte samenwerking* gezet. De tweede bijeenkomst begint met hoge verwachtingen en daar zit de valkuil. Er ontstaat een groepsgesprek dat niet lekker loopt en waarin er niet goed naar

elkaar geluisterd lijkt te worden. De groep wordt geconfronteerd met haar eigen doelstelling; wat laten ze nu feitelijk zien als ‘verbindend gesprekspartner’? Onder andere deze interventie helpt bij het verder vertalen en operationaliseren van het hogere doel, waarbij de eigenheid van iedereen in het team en de *teambevolegenheid* aan de oppervlakte komen. Al tijdens deze bijeenkomst wordt de positieve ontwikkellijn weer opgepakt. In de bijeenkomsten daarna worden o.a. de interne *stakeholders* nauw betrokken en wordt er in termen van *taakgerichte samenwerking* en beter *zelfmanagement* operationeel aan verbeteringen gewerkt van de interne positie en het hogere doel verder concreet ingevuld.

De HPT-vragenlijst wordt door de teams apart ingevuld, om het start- en eindpunt goed zichtbaar te maken. Wat opvalt is dat ook hier de teams op alle onderdelen verbetering laten zien. Voor zowel het team P&O als het team Communicatie ontwikkelt met name de doelgerichte samenwerking en teambevolegenheid, maar ook de stakeholdergerichte samenwerking verbetert zichtbaar. Beide teams slagen er in om voor de meeste ingrediënten als HPT te scoren (afgezet tegen de benchmark).

HPT-scores 1-5	Team P&O		Team Communicatie	
	Voor traject	Na traject	Voor traject	Na traject
Doelgerichte samenwerking	3,9	4,4	3,5	4,4
Taakgerichte samenwerking	3,8	4,1	3,6	3,9
Stakeholdergerichte samenwerking	3,5	3,9	3,1	3,8
Zelfmanagement	4,0	4,1	3,8	4,0
Teambevolegenheid	3,6	4,3	2,8	3,8
Leiderschap	2,3	2,9	2,9	3,0
Teamprestaties	3,5	4,0	3,6	3,7

Gekleurde scores geven aan of op dit onderdeel het team als HPT scoort t.o.v. de benchmark uit Kuipers & Groeneveld (2014)

De opbrengsten

Samen met alle deelnemende teams aan het traject ‘Werken aan HPT’ zijn tijdens de plenaire slotbijeenkomst ervaringen en lessen uitgewisseld. De evaluatie met de teams en de analyse van hun ontwikkeling maken vijf opbrengsten zichtbaar. Ten eerste geven de teams aan hun teamdoel helderder te hebben, daar gezamenlijk meer gevoel bij te hebben en vanuit doelgerichte samenwerking meer vanuit het doel te handelen. Ten tweede hebben teamleden beter inzicht in elkaars kennis en kunde en wordt deze beter benut in taakgerichte samenwerking. Ten derde hebben de teams door het traject handvatten ontwikkeld om zelf verder te kunnen werken aan hun teamontwikkeling, en hun zelfmanagement is vergroot. Ten vierde heeft het leren met andere teams in het traject de leerervaring sterker gemaakt. Door in het traject samen te werken met de eigen directe stakeholders en bij hen te toetsen hoe doelstellingen van het team merkbaar werden, zijn het stakeholdergericht en doelgericht samenwerken verder verbeterd. Ten slotte bleek er een essentiële rol voor de leidinggevende weggelegd in de teamontwikkeling. Soms stond de wijze van leiderschap ter

discussie, maar altijd werd er ruimte gemaakt voor reflectie en een open gesprek. De uitwisseling van ervaringen tussen leidinggevendenden hielp hen bewuster te zijn over hun eigen handelen en hun rol te pakken. Het actief betrekken van de leidinggevende in de te maken stappen en de inrichting van het traject hielp de teams sneller stappen te zetten richting high performance.

Succesvol ontwikkelen van teams

Het intensief doorlopen van het teamontwikkeltraject, het op de voet volgen van de teams en hen uitdagen om ervaringen en lessen te delen met anderen, heeft beter inzicht opgeleverd in doeltreffende aanpakken voor teamontwikkeling. In de gebruikte aanpak stond - mede ingegeven door de zes ingrediënten voor HPTs - het gedrag in teams centraal. Daardoor werd duidelijk dat de teams in hun ontwikkeling vanuit hun eigen verhaal aan de slag moesten gaan. Met name de kennismaking en voorgesprekken met de leidinggevende en de eerste sessie met elk team kon gebruikt worden om de plaatsbepaling en de ambities van het team te verkennen, maar ook om al doende aanwezige gedragspatronen inzichtelijk en bespreekbaar te maken. De teams werden en voelden zich serieus genomen, omdat niet de methode, maar hun ontwikkeling centraal stond. Vervolgens werd het hogere doel bij alle teams als kapstok opgepakt om te verbinden met de te maken ontwikkeling. Dit maakte niet alleen duidelijk waar men heenging en wat er nog te gebeuren stond, maar vooral waarom teamwerk nodig is vanuit afhankelijkheden en de rol van ieders gedrag. In elk van de teams kwam op enig moment en in enige vorm dan ook de ik-vraag aan bod: "Ben ik van dit team?" De eigen rol en bijdrage, de bevologenheid en de verbinding aan het doel en met de anderen speelden daarin een belangrijke rol. Het hielp teamleden om te zien wat het in doen en laten van hen vergde.

Vervolgens staat het eigen verhaal van het team centraal in het totale ontwikkelproces. In elk team bleken er wel ergens belemmerende patronen op te duiken en vaak openbaarden die zich door kritische momenten en gebeurtenissen. Op die momenten was het cruciaal om daar tijd en aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld door op dat moment het programma voor die bijeenkomst opzij te schuiven. Door vervolgens de zichtbaar wordende patronen af te pellen en in het licht van het geformuleerde hogere doel te plaatsen, werden ongemakkelijke momenten beter bespreekbaar en ontwikkelden teamleden aanknopingspunten om doeltreffendere gedragingen te ontwikkelen. Het bleek van belang dat er speelruimte is op dergelijke momenten, zowel procesmatig als op relationeel vlak. Met name de leidinggevendenden speelden een grote rol in het (moreel) ondersteunen en actief deelnemen aan het bespreekbaar maken en bespreken van die patronen en kritische momenten. Hun gedrag stimuleerde teamleden daar ook aan deel te nemen. Door deze werkwijze werd het ritme tijdens het traject waar nodig aangepast en werd tegelijkertijd geholpen om vervolgens weer in het ritme te komen. Na het oppakken van de kritische momenten, zagen we de teams telkens weer een sprong maken in hun ontwikkellijijn.

Teamwerk als werkwoord. We noemden het al eerder. Het gaat om wat je met elkaar doet en daarin staat het gedrag van ieder afzonderlijk en van het geheel centraal. De ontwikkeling van teamwerk is dus, net als teamwerk zelf, een dynamisch proces. Aan de hand van de zes ingrediënten van HPTs kan het team al doende reflecteren op de eigen ontwikkeling en met hulp van buiten gaandeweg instrumenten en aanpakken ontwikkelen om zelf verder te kunnen en een high performance team te zijn.

Noot: De auteur dankt de collega-teamcoaches, InternetSpiegel en de deelnemers aan het traject 'Werken aan HPT' voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel.

Literatuur

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, January). 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). Academy of Management.

Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. M. (2014). *De kracht van high performance teams: zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Mediawerf.