

DE KRACHT VAN HIGH PERFORMANCE TEAMS

DE KRACHT VAN HIGH PERFORMANCE TEAMS

Zes ingrediënten voor
excellent presteren in de publieke sector



Ben Kuipers & Sandra Groeneveld

Mediawerf

Amsterdam, januari 2014

Ontwerp en vormgeving

Houdbaar grafisch ontwerp – bno
www.houdbaar.nl

ISBN 978 94 90463 31 1

Uitgever

Mediawerf Uitgevers
Donker Curtiusstraat 87
1051 MC Amsterdam
tel 020-4687126
www.mediawerf.nl

Copyright

Niets uit deze uitgave mag,
noch geheel, noch gedeeltelijk,
worden overgenomen en/
of vermenigdvuldigd zonder
schriftelijke toestemming van de
uitgever en de oorspronkelijke
auteurs. Hoewel aan deze uitgave
de uiterste zorg is besteed, stellen
uitgever en redactie zich niet
aansprakelijk voor eventuele
fouten in of als gevolg van de
gepubliceerde teksten.

Inhoud

ZES INGREDIËNTEN VAN HIGH PERFORMANCE TEAMS	<i>pag</i> 7
VOORWOORD	8
1 TEAMS MET UITZONDERLIJKE PRESTATIES	10
1.1 Inleiding	10
1.2 Onderzoek naar High Performance Teams	10
1.3 De belofte van dit boek	12
2 TEAMS IN DE PUBLIEKE SECTOR	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Waarom teams?	13
2.3 Wat zijn teams?	13
2.4 De publieke context	16
3 DE KERN VAN HIGH PERFORMANCE TEAMS	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Prestaties van High Performance Teams	19
3.3 Input, proces en output	20
3.4 Onderscheidende kenmerken van High Performance Teams	21
4 DIENST PUBLIEK EN COMMUNICATIE, MINISTERIE VAN ALGEMENE ZAKEN	24

Zes Ingrediënten van High Performance Teams



High Performance Teams



Met zijn drieën zijn ze, een team van Masai. Slechts gewapend met pijl en boog. Ze gaan iets bijzonders doen en dat zie je aan hun gezichten. Licht gespannen, geconcentreerd, gefocust. De stam heeft voedsel nodig en zij gaan het halen. Op de grond speuren ze naar pootafdrukken ...van leeuwen. Die staan zelf niet op het menu, nee dat niet. Op het boodschappenlijstje van de mannen staat vers vlees, de vangst van de leeuwen.

Rustig volgen de mannen het spoor van de leeuwenjacht, tot ze de groep in de verte zien. Even kort overleggen, afstemmen, afspraken maken. En dan de adembenemende actie. Alsof ze samen een lunchwandeling maken stappen ze naast elkaar op de groep leeuwen af. Langzaam maar overtuigd. Individueel kwetsbaar en kansloos, maar als team ijzersterk. Zodra de leeuwen ze zien, staken deze hun feestmaal. Als de mannen rustig doorlopen verlaten de leeuwen hun prooi. Tegen zoveel zelfverzekerdheid en kalmte kunnen ze niet op. Met bebloede bekken wachten ze tot de mannen hun werk hebben gedaan. Als de drie een minuut later weer weglopen met een poot van het dier, storten de leeuwen zich weer op hun prooi. Niemand gewond. De feestvreugde verdubbeld.

Uit: Stealing meat from lions (BBC) <http://www.youtube.com/watch?v=TBpu4DAwI8>

Teams zijn tot bijzondere dingen in staat. Dat laat dit BBC-fragment mooi zien. Het vergt veel om bijzondere dingen tot stand te brengen. Coördinatie, lef, doorzettingsvermogen, een helder doel, samenwerking ... en als die voorwaarden in een team gedurende bepaalde tijd samenkomen, kunnen er dingen gebeuren die anderen voor onmogelijk houden. Ergens zijn we ons daar best wel van bewust. Wie van voetbal houdt, weet dat het team meer is dan de som van delen. Wie van muziek houdt, weet dat er iets bijzonders kan ontstaan in een orkest of band waarin de teamleden elkaar versterken. Een goede dirigent of coach is onontbeerlijk, maar niet voldoende. Zonder een goed functionerend team wordt het middelmatig.

Hoe zit dat dan in de publieke sector? Waar vinden we de high performance teams en hoe herkennen we ze? Een excellent presterend team is niet iets dat gebonden is aan een bepaalde sector, werkgever of aan een managementlaag. Excellent presterende teams kunnen net zo goed bij de afdeling publiekszaken en beheer buitenruimte van de gemeente zitten, als op het niveau van management binnen een ministerie. En dat laat dit boek (door sprekende casussen en praktijkvoorbeelden!) ook zien. Is er dan misschien reden om aan te nemen dat het voor deze teams anders is dan voor de voetballers, orkestleden of jagende Masai? Ik geloof van niet, althans niet helemaal. High performance teams in de publieke sector excelleren door de bevlogenheid en zelfverzekerdheid van hun teamleden. Doelgerichtheid, loyaliteit en een leidinggevende die het team voorop heeft staan. Het is de coach die zich niet blind staart op één sterspeler. En, het is het team dat resultaten behaalt.

Toch zijn high performance teams in de publieke sector anders, een beetje bijzonder. Ze staan immers voor het maatschappelijke belang en voor een goede dienstverlening aan de burger. En de prestaties op dit gebied zijn nou eenmaal niet zo gemakkelijk als het herkennen van goede muziek en het optellen van het aantal doelpunten. Hoe herkennen en creëren we een excellent team binnen de publieke sector dan wel? Dit boek geeft u het antwoord. Ik zou zeggen, veel leesplezier!

Lucas Lombaers

Directeur Arbeidszaken Publieke Sector/

Plaatsvervangend directeur- generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

1

TEAMS MET UITZONDERLIJKE PRESTATIES

1.1 Inleiding

Wie laat zich soms niet graag meeslepen in verhalen over mensen die tot topprestaties komen? Veelal gebeurtenissen in de sport die we bijna dagelijks op televisie kunnen volgen, waar voetbalteams tot grote hoogte weten te komen en soms onverslaanbaar lijken, niet zelden ook weer even diep vallen, maar met volle energie weer weten op te krabbelen. Het dameshockeyteam dat Olympisch goud behaalt. ‘Gewone Hollandse meiden’, waar we ons makkelijk mee kunnen identificeren en die toch tot magische prestaties weten te komen. Heldenverhalen over leiders die met hun team succesvolle bedrijven bouwen die tot de verbeelding sprekende innovaties tot stand brengen. Vaak met ups en downs en met een scherp randje, zoals wijlen Steve Jobs van Apple of Google’s Larry Page en Sergey Brin. Die tegelijkertijd betekenisvolle resultaten op hun naam zetten en daarmee de wereld veranderen. Een crisisteam van ambtenaren en ministers dat in een weekend van stevig doorhalen een Nederlandse bank voor het hol van de leeuw weet weg te slepen en zo voorkomt dat het bankensysteem instort.

In dit soort verhalen buitelen de superlatieven al snel over elkaar heen. Ze spreken tot de verbeelding. In organisaties trekken we daarom vaak de vergelijking in de hoop om zelf ook iets groots te bereiken. Uiteraard gaat de vergelijking vaak mank. Zo ontbreekt het misschien aan ongelimi-

teerde middelen, de aanjagende energie van een stadion vol supporters of uitstekend gefaciliteerde trainingen om die ene keer te kunnen pieken. Er kunnen zaken spelen die ons belemmeren om iets unieks tot stand te brengen, of de energie is er niet om voortdurend de lat hoog te leggen.

Toch blijven het magische verhalen en willen we in organisaties en teams graag iets leren van hoe deze mensen samen tot deze bijzondere prestaties komen. De interesse voor *best practices*, excellente teams en *high performance work organizations* is groot.¹ De vraag is hoe we de verhalen over excellente voorbeelden dichter bij onze eigen praktijk van werken kunnen brengen. We laten ons graag meeslepen en kunnen tegelijkertijd ook wat leren van exceptionele voorbeelden uit de praktijk van alle dag.

1.2 Onderzoek naar High Performance Teams

In dit boek richten we ons op teams in de publieke sector en de wijze waarop zij tot bijzondere prestaties komen. Hoewel zij niet op het podium van de Olympische Spelen staan, kunnen teams in de publieke sector op hun eigen wijze ‘top teams’ worden. Hoe? Daarover gaat dit boek en we kijken daarbij naar zowel projectteams, managementteams als uitvoerende teams. Aan de basis van dit boek staat een wetenschappelijk onderzoek (zie bijlage 1), waarmee we zochten naar de factoren die de prestaties van teams in de publieke sector verklaren en de tastbare concrete verhalen van teams die excelleren in de praktijk van alle dag.

De teamleden en leidinggevenden van een groot aantal teams in de publieke sector hebben deelgenomen aan een enquête, die ons inzicht gaf in de voorspellers van High Performance. Deze voorspellers zijn tevens gebruikt voor het opstellen van een HPT-zelfscan die is opgenomen in bijlage 2 van dit boek.

In zes High Performance Teams (HPTs) hebben we daarnaast diepgaande gesprekken gevoerd met teamleden, leidinggevenden en stakeholders. Op basis van de ontmoetingen met de teams zijn portretten uitgewerkt, die in de even hoofdstukken van dit boek zijn opgenomen:

- Management Team Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken (hoofdstuk 4)
- Team Beheer Openbare Ruimte, Gemeente Waddinxveen (hoofdstuk 6)
- Team Publiekszaken, Gemeente Beek (hoofdstuk 8)
- Team Rioolwaterzuiveringsinstallatie, Waterschap Aa en Maas (hoofdstuk 10)
- Management Team Regionale Coördinatie Programma’s en Inkoop, Opslag & Distributie, RIVM (hoofdstuk 12)
- Projectteam Invoering Functiegebouw Rijk, Ministerie van Economische Zaken (hoofdstuk 14).

De bevindingen op basis van de ontmoetingen met de High Performance Teams en de enquête onder een brede selectie van teams hebben tezamen geleid tot het identificeren van de zes belangrijkste ingrediënten van High Performance Teams in de publieke sector. Deze ingrediënten worden

vanaf hoofdstuk 5 in de oneven hoofdstukken toegelicht. In deze hoofdstukken kijken we zowel naar wat de teamliteratuur ons vertelt over deze ingrediënten als naar de praktijk van echte High Performance Teams. Vervolgens maken we het nog concreter door per ingrediënt te bespreken hoe dit ontwikkeld kan worden en welke resultaten dat oplevert. Elk hoofdstuk over een ingrediënt ronden we af met een samenvatting met de hoofdpunten.

In het volgende hoofdstuk (2) staan we echter eerst stil bij waarom teams onze aandacht verdienen. En waarom juist in het bijzonder in de publieke sector. Vervolgens behandelen we in hoofdstuk 3 de kern van High Performance Teams en introduceren daar de ingrediënten van deze teams. In het slothoofdstuk (16) van dit boek behandelen we de conclusies en de samenhang tussen de verschillende ingrediënten.

1.3 De belofte van dit boek

Met dit boek presenteren we de ingrediënten die teams tot excellente teams maken. Dat zijn de unieke kenmerken die High Performance Teams onderscheiden van andere teams. Wat dan blijkt, is dat gewone mensen samen tot exceptionele prestaties kunnen komen. Dat gegeven maakt het ook voor anderen bereikbaar om met hun team tot grotere hoogte te komen. De concrete voorbeelden uit de praktijk van deze High Performance Teams leveren daarbij inspiratie en handvatten, die we ondersteunen met de bevindingen uit ons onderzoek.

In dit boek behandelen we die ingrediënten, door voor elk de verbinding met de (wetenschappelijke) literatuur over teams te laten zien én de concrete invulling ervan in de praktijk te illustreren. We maken zichtbaar hoe de ingrediënten tot stand komen en wat ze opleveren. Bovendien bieden we praktische lessen en hulpmiddelen (zoals een zelfscan) die helpen om zelf met je team aan de slag te gaan.

Daarbij moeten we een kleine kanttekening plaatsen, want door te spreken over ingrediënten lijkt het misschien eenvoudig om deze 'even' aan te passen om tot een High Performance Team te komen. Deze ingrediënten kunnen echter niet zomaar los van elkaar gezien worden. Of in managementtaal: het zijn geen knoppen om simpel aan te draaien. Als de appeltaart mislukt is, kun je bij wijze van spreken, niet gewoon even het meel vervangen. Wel kunnen we de ingrediënten zichtbaar maken en houvast geven bij waar het daarbij in essentie om gaat. Dat geeft nog geen eenvoudig recept om te komen tot high performance, maar er zijn wel voldoende voorbeelden van hoe teams daar heel goed in slagen. Daarbij hebben we zoveel mogelijk gezocht naar de diversiteit in soorten teams, waarbij elke lezer zich zou kunnen herkennen in voorbeelden en portretten die aansluiten bij de eigen belevingswereld.

Noot

1. Boxall, P., & Purcell, P. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan Ltd.

2

TEAMS IN DE PUBLIEKE SECTOR

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk definiëren we wat teams zijn en onderscheiden we verschillende soorten teams. Daarnaast laten we zien wat teamwerk in de publieke sector bijzonder maakt.

2.2 Waarom teams?

Samenwerking is cruciaal want *alleen ga je snel, maar samen kom je verder*. Complexe problemen met soms tegenstrijdige behoeften vragen om slimmere antwoorden die je niet alleen kunt bedenken of realiseren. In de voorbeelden uit de inleiding van hoofdstuk 1 ging het allemaal om teamprestaties; zelfs de geniale uitvinders of leiders hebben de samenwerking met anderen nodig om hun visie mee te verwezenlijken. Daar zijn teams voor bedoeld. Bovendien blijft de vraag bestaan naar alternatieve, betere, snellere, goedkopere, slimmere en verantwoorde oplossingen voor klanten of burgers. Verder zijn stakeholders steeds beter geïnformeerd en roeren zij zich makkelijker. Dit lijken clichés omdat we ze al zolang horen, maar we moeten nog steeds wat met die vragen. In samenwerking met elkaar, binnen en tussen organisaties, met mensen van dezelfde achtergrond of juist verschillende achtergronden kunnen we tot betere oplossingen komen om aan die vragen te voldoen.

Goede samenwerking is *teamwerk* en we zoeken nog steeds naar wat teamwerk daadwerkelijk tot een succes maakt. Door de jaren heen hebben diverse onderzoeken laten zien dat er met teams tot betere prestaties te komen is en dat de leden van het team gelukkiger en gezonder zijn naarmate de wijze van teamwerk beter is.² Tegelijkertijd weten we allemaal uit onze eigen praktijk dat het ene team niet het andere is en dat het niet vanzelfsprekend is dat er meerwaarde geleverd wordt, voor stakeholders, de organisatie of de medewerkers. Als we organisaties willen helpen om met teamwerk daadwerkelijk tot betere resultaten te komen, is het essentieel om te kunnen bepalen wat de succesfactoren van teamwerk zijn, die van 'gewone' teams top teams of High Performance Teams kunnen maken.

2.3 Wat zijn teams?

Teams zijn er in vele soorten en maten. De volgende definitie maakt het onderscheid tussen het wel of niet zijn van een team helder: *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 managen.*³

Het eerste kenmerk stelt dat de mensen in een team in elk geval een gezamenlijke taak uitvoeren en/of een gezamenlijk doel nastreven. In organisaties worden soms medewerkers met dezelfde functie bij elkaar geplaatst en daarmee vormen ze een afdeling. Als die medewerkers in hun werk onafhankelijk van elkaar hun taken uitvoeren (bijvoorbeeld om ze elk hun eigen klanten bedienen) en elkaar ook niet nodig hebben om hun doelstellingen te behalen, dan is er geen sprake van een team en worden ook niet de voordelen van een team benut.

Vervolgens is er in een team sprake van *samenwerking*: een proces waarin mensen met elkaar communiceren en informatie en kennis uitwisselen. Die samenwerking richt zich op het gemeenschappelijk nemen van verantwoordelijkheid: de taak of het doel dat samen uitgevoerd of behaald moet worden. Dat betekent dat in die samenwerking mensen elkaar waar nodig herinneren aan of aanspreken op die *verantwoordelijkheid*.

Tot slot gaat het in de samenwerking niet alleen om de onderlinge relaties in het team, maar ook om *de relaties met anderen*. Het samenwerkingsproces richt zich dus ook op andere teams of mensen in de organisatie, waarvan men op een of andere manier afhankelijk is. Bovendien richt het proces zich op de relaties met de buitenwereld: de samenwerking met burgers, klanten of andere stakeholders.

Mede dankzij het werk van Katzenbach en Smith (1993) werd de term *high performance teams* (HPTs) in organisaties gangbaar, om het onderscheid te maken tussen 'gewone' afdelingen en die teams die zich door hun werkwijze, samenwerking en prestaties op uitzonderlijke wijze weten te onderscheiden.⁴

Binnen deze definitie van teams is er nog een indeling te maken naar type teams op basis van samenstelling (monodisciplinair versus multidisciplinair), soort taak (uitvoerend versus management) en tijdelijkheid (permanente teams versus projectteams).

Monodisciplinair versus multidisciplinair

Zo kun je een onderscheid maken tussen teams met teamleden met een homogene of teamleden met een heterogene functionele achtergrond. Enerzijds betreft het monodisciplinaire teams waarin alle teamleden min of meer dezelfde functie vervullen. Denk bijvoorbeeld aan een team van verpleegkundigen op een afdeling chirurgie in een ziekenhuis of een team van baliemedewerkers aan de publieksbalie van een gemeente. Anderzijds betreft het multidisciplinaire teams samengesteld uit teamleden met verschillende functies en functionele achtergronden. Een voorbeeld is het klassieke managementteam, waarbij één teamlid de algemeen directeur is en de andere teamleden specifieke functionele gebieden vertegenwoordigen, zoals financiën of beleid.

Uitvoerende teams versus managementteams

De voorbeelden van mono- of multidisciplinaire teams laten bovendien zien dat er teams zijn op verschillende hiërarchische niveaus. Meestal hebben we het dan over uitvoerende teams versus managementteams. Onder de term uitvoerende teams zijn vele soorten van uitvoering denkbaar in productie en dienstverlening. Zo hebben we in ons onderzoek in de publieke sector teams gezien met een loketfunctie, teams die zich richten op inspectie en handhaving, beleidsvormende teams en beleidsuitvoerende teams, teams met een beheer- of onderhoudsfunctie, bedrijfsvoerings- of ondersteunende teams en teams met een veiligheidsfunctie. De managementteams hebben dan een aansturende of coördinerende rol direct gericht op deze uitvoerende teams of indirect als ze hoger in de organisatie zitten, met nog andere aansturingsslagen ertussen.

Permanente teams versus projectteams

De meeste voorbeelden van uitvoerende of managementteams zijn permanente teams; in principe hebben ze een oneindige levensduur. Dat betekent niet dat teamleden niet kunnen wisselen of dat het team nooit verdwijnt of wordt opgeheven, maar de levensduur is in elk geval niet vooraf gelimiteerd. Dergelijke teams staan tegenover tijdelijke teams waarvan de levensduur wel vooraf al is bepaald (al kan ook die tussentijds weer wijzigen). De meest gangbare term voor deze teams is projectteam, maar er zijn ook programmateams, werkgroepen, verbeterteams, commissies et cetera. Ook bij deze teams kunnen we naar de hiërarchische positie kijken (bijvoorbeeld in de top van de organisatie of op de werkvloer) en naar de samenstelling (bijvoorbeeld een projectteam bestaande uit teamleden met verschillende functionele achtergronden versus een werkgroep van uitvoerende medewerkers met dezelfde functie maar van verschillende afdelingen).

In figuur 1 staan de uitvoerende teams, managementteams en projectteams ingedeeld naar functionele samenstelling, hiërarchische positie en tijdelijkheid.

Samenstelling	Hiërarchie	Vast	Tijdelijk
Multidisciplinair	Hoog	Managementteam <i>Bijv. Directie van een uitvoeringsorganisatie of op een ministerie</i>	Projectteam <i>Bijv. Crisisteam bij de bestrijding van een lokale ramp</i>
	Laag	Uitvoerend team <i>Bijv. Medisch team op een afdeling chirurgie van een ziekenhuis</i>	Projectteam <i>Bijv. Projectteam invoering nieuw administratief IT-systeem</i>
Monodisciplinair	Hoog	Managementteam <i>Bijv. Team van afdelingsmanagers van verpleegkundigen in een ziekenhuis</i>	Projectteam <i>Bijv. Projectteam van afdelingsmanagers voor een cultuurverandering</i>
	Laag	Uitvoerend team <i>Bijv. Team van baliemedewerkers in een afdeling publiekszaken</i>	Projectteam <i>Bijv. Verbeterteam van verpleegkundigen</i>

Fig 1. Typen teams

2.4 De publieke context

Bij teamwerk in de publieke sector spelen een aantal specifieke vraagstukken. Zo moeten teams bijdragen aan bijzondere doelstellingen met een publiek belang, zoals het oplossen van de werkloosheid, het redden van mensenlevens en het leefbaar maken en houden van een stad. Dat zijn complexe doelen waar een veelheid aan stakeholders met eigen belangen bij betrokken is. Bovendien leidt dat weer tot lastig te meten prestaties. Daarbij worden teams in hun handelen beïnvloed door de politiek, maar vaak ook door een bureaucratische inrichting van publieke organisaties. De betekenis van deze specifieke publieke context voor het werk van teams werken we hieronder verder uit.

De politiek en het publiek belang

De politiek oefent invloed uit op de taken die publieke organisaties uitvoeren. Over sommige taken wil de politiek meer te zeggen hebben dan over andere. Het gaat dan niet per se om de taak zelf, maar om de *waarden* die men realiseert door middel van het uitvoeren van die taken.⁵ Deze publieke waarden komen vaak neer op het dienen van het algemeen of publiek belang. Zo is er bijvoorbeeld de afgelopen jaren in de politiek meermaals discussie geweest over de te hanteren urennorm die scholen moeten aanhouden voor het aantal uren onderwijs dat (leerplichtige) kinderen moeten volgen. Daarnaast is politiek bepaald hoe deze uren besteed mogen worden om als onderwijs aangemerkt te mogen worden. Op die manier creëert de politiek randvoorwaarden voor onderwijsteams die verantwoordelijk zijn voor de onderwijsprogramma's op bijvoorbeeld MBO scholen. Daarmee wil ze vanuit het oogpunt van het maatschappelijk belang invloed uitoefenen op de kwaliteit van onderwijs in Nederland.

De belangen van stakeholders

Kenmerkend voor het werk van veel teams in de publieke sector is dat zij met veel verschillende stakeholders te maken hebben, elk met hun eigen belang. Er zijn dus vaak meerdere belangen en belanghebbenden in het spel. Teams staan dan voor de opgave om in samenwerking met deze stakeholders het werk gedaan te krijgen, liefst met instemming van elk van die stakeholders. Een projectteam, bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de vernieuwing en verbreding van een deel van een drukke snelweg, heeft al snel met enkele tientallen groepen stakeholders te maken, waarbij eenvoudig is in te denken dat hun belangen heel verschillend zijn. Denk daarbij aan weggebruikers, omwonenden, bedrijven in de omgeving, overheden (gemeenten, provincie, rijk en waterschappen), grond- en vastgoedeigenaren, toeleveranciers en samenwerkingspartners (zoals aannemers), kabelbedrijven, natuur- en milieu belangengroepen, pers en media en kiezers en belastingbetalers in zijn algemeenheid, die op een of andere manier te maken hebben met het verloop en de gevolgen van het project.

Publieke prestaties

Hiermee verbonden is dat de prestaties van teams in de publieke sector vaak niet eenduidig zijn. Denk aan het onderwijs waar de prestatie om met een minimaal aantal uren de vastgestelde lesstof over te brengen met een zo laag mogelijke uitval van leerlingen niet automatisch overeenkomt met de prestatie om een leerling in zijn eigen leerbehoefte te voorzien of aan de exacte aansluiting met de behoeften van een toekomstige werkgever te bewerkstelligen.

De afgelopen decennia is in veel publieke organisaties de nadruk komen te liggen op kwantificeerbare prestaties: 'wat telt, is wat geteld kan worden.' Als teams verantwoordelijk worden gemaakt voor het bereiken van resultaten die uitsluitend zijn uitgedrukt in aantallen, kan dat ertoe leiden dat er minder aandacht uitgaat naar al die zaken die niet in aantallen zijn uit te drukken en die toch voor veel mensen heel belangrijk zijn.

Behalve dat we bij teams in de publieke sector kunnen twisten over wat het resultaat nu precies moet zijn waarvoor men verantwoordelijk is en hoe dat zichtbaar gemaakt wordt, is het ook belang-

rijk op welke manier dat resultaat bereikt wordt. Behalve *effectiviteit* spelen ook *doelmatigheid* en *rechtmatigheid* een rol. Populair gezegd willen wij als burgers waar voor ons belastinggeld. We gaan ervan uit dat de overheid zuinig met 'ons' geld omspringt (doelmatigheid). Daarnaast verlangen we ook dat we allemaal gelijk behandeld worden en dat niet sommigen zomaar een streepje voor hebben (rechtmatigheid). Het werk van teams in de publieke sector wordt dus op verschillende aspecten beoordeeld, aspecten die onderling bovendien op gespannen voet kunnen staan. Een voorbeeld is dat voor een gelijke behandeling van burgers bij het aanvragen van een bouwvergunning uitgebreide procedures nodig zijn die de efficiëntie niet ten goede komen.

Bureaucratie en autonomie

Bureaucratie is het gebruikelijke antwoord van publieke organisaties op deze eisen. Regels en procedures zorgen er immers voor dat er minder ruimte is voor ambtenaren om burgers verschillend te behandelen. Regels en procedures zorgen er ook voor dat publieke organisaties controleerbaar zijn: we kunnen nagaan hoe beslissingen tot stand zijn gekomen. En de hiërarchie zorgt ervoor dat er altijd een persoon aan te wijzen is die uiteindelijk verantwoordelijkheid draagt. Al deze bureaucratische principes staan op gespannen voet met de essentie van teamwerk. Teamwerk vraagt dat bevoegdheden gedelegeerd worden naar het team dat samenwerkt om bepaalde resultaten te halen. Het team moet autonomie krijgen om het werk daadwerkelijk zelf te kunnen managen. Teams in de publieke sector zullen daarom altijd te maken hebben met het spanningsveld tussen de autonomie die zij nodig hebben en de bureaucratische verantwoording die van hen verlangd wordt.

We hebben dus verschillende redenen om bijzondere aandacht te besteden aan teams in de publieke sector. Wat zijn, gegeven deze context, de ingrediënten en de uitkomsten van High Performance Teams in de publieke sector? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

3

DE KERN VAN HIGH PERFORMANCE TEAMS

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 en 2 hebben we vastgesteld wat teams zijn, waarom we in teams werken en in welke unieke context teams in de publieke sector werken. In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van High Performance Teams en een introductie van de ingrediënten voor high performance.

3.2 Prestaties van High Performance Teams

Als we het over High Performance Teams hebben, dan is het van belang te laten zien over wat voor prestaties we dan spreken. Dat is niet eenvoudig. De feitelijke prestaties die High Performance Teams leveren zijn immers heel verschillend. Uitvoerende teams verschillen daarin van managementteams en projectteams en daarnaast levert een beleidsteam andersoortige prestaties dan een team van brandweermannen. Daarbij komt dat prestaties van teams in publieke organisaties niet zonder meer eenduidig zijn te bepalen, zoals besproken in paragraaf 2.4.

Rekening houdend met de prestaties die van belang zijn in de publieke sector (zie 2.4) kijken we bij teams ook naar hun effectiviteit, efficiëntie (doelmatigheid) en legitimiteit (rechtmatigheid):

- Onder *teameffectiviteit* verstaan we de mate waarin teams erin slagen om de teamdoelen te behalen en de geleverde kwaliteit.

- Bij *teamefficiëntie* gaat het om de doelmatigheid: de manier waarop het team met de beschikbare middelen omgaat.
- *Teamlegitimiteit* betreft het maatschappelijk belang dat door het team wordt gediend en daarbij de rechtmatigheid van handelen van het team. Het gaat er om of het team volgens de geldende regels en normen werkt en of stakeholders op eerlijke wijze worden behandeld.

Samenvattend bereiken High Performance Teams hun doelstellingen op kwalitatief hoogwaardige wijze, met zo min mogelijk tijd en geld en volgens de geldende regels en normen. In bijlage 1 beschrijven we hoe we high performance hebben gemeten in ons onderzoek.

3.3 Input, proces en output

Ons onderzoek naar High Performance Teams in de praktijk van de publieke sector heeft zich gericht op die kenmerken van teams en teamwerk die in de literatuur als waardevol zijn benoemd. Grofweg zijn die kenmerken in te delen in input-, proces- en outputfactoren. Zelden, echter, zijn ze in samenhang onderzocht en al helemaal niet specifiek voor publieke organisaties.

Onder de *inputkenmerken* van teams vatten we die elementen die inzicht geven in de teamsamenstelling (zoals diversiteit), het type team (zie 2.3), het type taak (zie ook 2.3) en eventuele kenmerken van de organisatie waar het team onderdeel van uitmaakt. Samen vormen deze elementen het kader of de ruimte waarin teams zich kunnen ontwikkelen.²

Het *proces* van teamwerk heeft betrekking op de samenwerkingsprocessen in het team, waarbij het team zich als zelfstandige eenheid richt op het doel, de taak en de omgeving van het team.⁷ Het gaat hier om het gedrag van het team: dus wat ze feitelijk doen.

Deze teamprocessen hebben vervolgens in belangrijke mate gevolgen voor de output van teams, die we uitdrukken in zogenaamde houdingsuitkomsten van het team (zoals de commitment van het team) en in teamprestaties³, zoals beschreven in paragraaf 3.2.

Ons praktijkonderzoek onder een brede selectie van teams (zie ook bijlage 1) richtte zich op de werking van deze verschillende factoren in termen van input, proces en output (zie het overzicht in figuur 2). Bij de output van teams maken we onderscheid in de houding van het team en de prestaties. Het diepgaande onderzoek bij zes echte High Performance Teams heeft bovendien concrete invulling gegeven aan hoe deze factoren in teams aanwezig zijn en hoe ze tot stand komen.

3.4 Onderscheidende kenmerken van High Performance Teams

Ons onderzoek laat zien dat er zes kenmerken zijn van High Performance Teams die ervoor zorgen dat die teams excellent presteren. Het gaat daarbij om:

- Teambevlogenheid
- Zelfmanagement
- Doelgerichte samenwerking

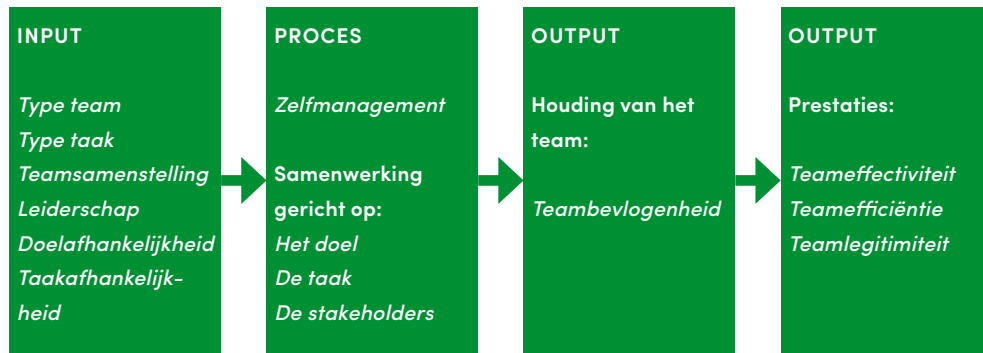


Fig 2. Overzicht van onderzochte input-, proces- en outputfactoren in High Performance Teams

- Taakgerichte samenwerking
- Stakeholdergerichte samenwerking
- Leiderschap.

Al deze zes kenmerken die we als de ingrediënten van High Performance Teams beschouwen, dragen op een of andere manier bij aan de teameffectiviteit, teamefficiëntie en teamlegitimiteit. Figuur 3 laat zien dat de groep teams met de hoogste scores op deze drie prestaties tezamen ook gemiddeld de hoogste scores behaalt op deze zes ingrediënten. Het betreft daar de groep High Performance Teams, die zich duidelijk onderscheidt van de groep teams met de laagste scores op teamprestaties in combinatie met eveneens veel lagere scores op het gebied van deze zes ingrediënten.

Zoals zal blijken hangen deze ingrediënten nauw met elkaar samen. Het zijn geen simpele knoppen om aan te draaien, maar geven wel houvast bij de verbetering van teamwerk en de prestaties. In de oneven hoofdstukken van dit boek leggen we één voor één uit wat de ingrediënten precies inhouden, hoe ze tot stand komen en op welke manier ze bijdragen aan de uitzonderlijke prestaties van High Performance Teams.

Teambevlogenheid is de houding van het team in termen van energie en toewijding en hoe de teamleden opgaan in hun werk. Hoofdstuk 5 gaat nader in op dit ingrediënt en de vliegwielfunctie die het vervult bij het bereiken van excellente prestaties. De teambevlogenheid komt voor een groot deel tot stand door andere teamprocessen en door de wijze van leiding geven aan het team.

Zelfmanagement is een bijzonder kenmerkend aspect van High Performance Teams. High Performance Teams zijn zeer initiatiefrijk, zelfstandig en verantwoordelijk. Deze mate van zelfmanagement blijkt rechtstreeks de teamprestaties te beïnvloeden en bovendien een belangrijke impuls te geven aan andere samenwerkingsprocessen. Hoofdstuk 7 behandelt de betekenis van zelfmanagement.

Vervolgens wijst het onderzoek uit dat er drie typen samenwerkingsprocessen zijn te benoemen in teams. High Performance Teams werken namelijk zeer nauw samen om hun doelen te bereiken, hun taken optimaal uit te voeren en hun stakeholders goed te bedienen. In hoofdstuk 9 gaan we in

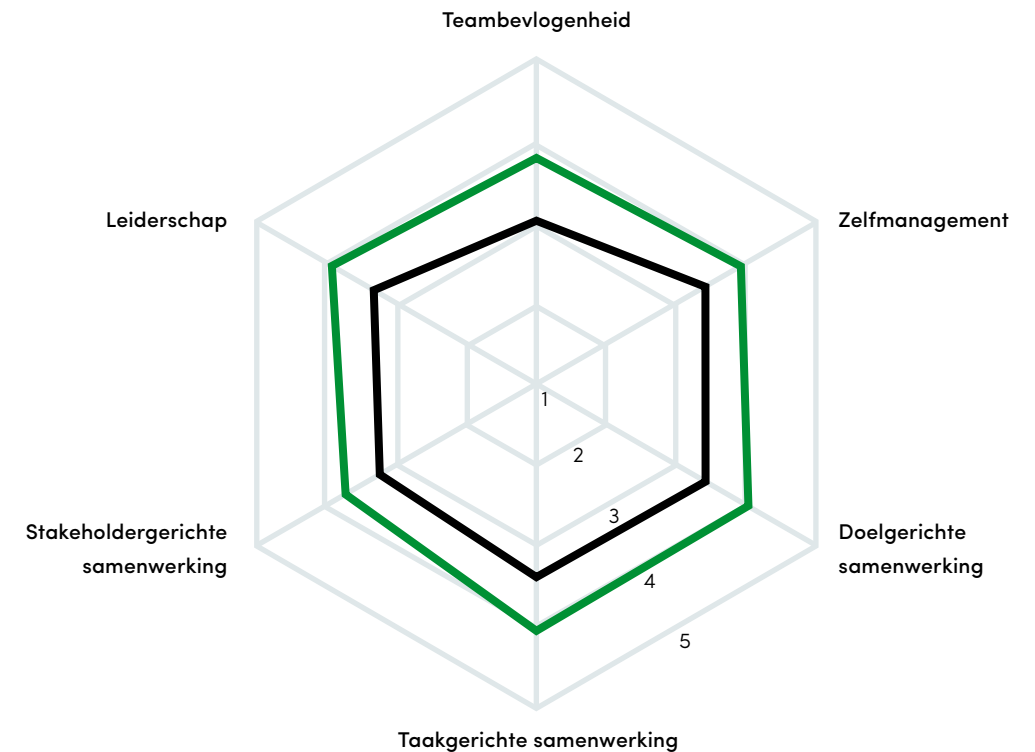


Fig 3. Vergelijking tussen high performance en low performance teams en hoe zij scoren op de zes ingrediënten

op de manier waarop High Performance Teams *doelgericht samenwerken* en wordt zichtbaar hoe ze deze weten te verbinden aan een hoger (publiek) doel. Hoofdstuk 11 behandelt hoe deze teams *taakgericht samenwerken* en op slimme wijze informatie delen en kennis benutten. In hoofdstuk 13 zien we vervolgens hoe High Performance Teams met *stakeholdergerichte samenwerking* hun verschillende samenwerkingspartijen (waaronder klanten, burgers en opdrachtgevers) centraal stellen om daarmee nog effectiever te worden.

Leiderschap blijkt een cruciale factor te zijn bij de ontwikkeling van teams en heeft een directe invloed op de andere ingrediënten voor High Performance. Voor een belangrijk deel herkennen we het belang van zogenaamd transformationeel leiderschap⁸, maar ook andere kenmerken van leiderschap komen specifiek naar voren. Het belang van leiderschap zien we in alle hoofdstukken terug, maar hoofdstuk 15 is hier helemaal aan gewijd.

Om verder inzicht te geven in wat High Performance Teams precies doen om zo goed te presteren, wisselen we de hoofdstukken met de zes ingrediënten af met portretten van High Performance Teams in de praktijk (zie ook paragraaf 1.2).

4

DIENST PUBLIEK EN COMMUNICATIE MINISTERIE VAN ALGEMENE ZAKEN

Teamprestaties

De belangrijkste prestaties van het managementteam (MT) van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) betreffen de kwaliteit van onder meer beleidsplannen, visiedocumenten en gedegen analyses. Zowel de opdrachtgevers als de coördinatoren vinden de aangeleverde stukken door het management gedegen en keurig uitgewerkt en ze worden op tijd geleverd. Bovendien zijn de opdrachtgevers erg te spreken over de gedegen wijze waarop het MT de stukken voorbereidt en rekening houdt met de diverse wensen vanuit de ministeries. Een van de opdrachtgevers beschrijft DPC als volgt: *'Het is een professionele club als je kijkt naar de performance. Dienstverlening staat hoog in het vaandel, ze spreken de taal van de klant en hebben daar een eigen toegevoegde waarde in.'* De opdrachtgevers van DPC zijn namelijk de communicatiedirecteuren van alle ministeries, verenigd in de VoorlichtingsRaad (VoRa). Vanuit de VoRa zijn enkele directeuren en een plaatsvervangend directeur gemachtigd om via het opdrachtgeversberaad DPC aan te sturen. Alhoewel DPC dus een dienstverlener (uitvoeringsorganisatie) is voor de andere ministeries, zien de leden van het opdrachtgeversberaad DPC door hun wijze van dienstverlening als een van hen.

Inspiratie en kwaliteitsdenken

Binnen het managementteam heeft elk van de leden een eigen inhoudelijke portefeuille waardoor zij zelf ook *inhoudelijk sterk* zijn, aldus de coördinatoren. Hierin vullen de leden elkaar aan en respecteren ze elkaars kwaliteiten. Zo denken de teamleden met elkaar mee, *kijkt men over de grenzen van het eigen taakgebied heen* en ziet het team de dwarsverbanden tussen de taakgebieden. Een belangrijk effect van deze kennisdeling en de genoemde overleggen is dat de kwaliteit van besluitvorming en de daaruit voortvloeiende oplossingen verhoogd worden. Een van de MT-leden geeft aan dat door het werk echt met elkaar te spreken de kwaliteit ervan als vanzelf hoger wordt.

Het MT probeert de medewerkers op verschillende manieren te inspireren ook met die kwaliteit bezig te zijn. Zo draagt het MT naar de medewerkers en coördinatoren uit dat hij de Dienst Publiek & Communicatie wil omvormen naar een excellente organisatie. Dit wordt organisatiebreed opgepakt: *'En ik merk dat ze [de medewerkers] daarvan ook enthousiast zijn geworden, een beetje hongerig om 'excellent' te worden'*, aldus de directeur. Volgens een van de coördinatoren moeten sommige medewerkers zelfs afgeremd worden om zichzelf niet te overeten, gezien hun trots om voor het Rijk en DPC te werken.

Het kwaliteitsdenken in de organisatie wordt door het MT op verschillende manieren getriggerd. Zo is een van de initiatieven door de coördinatoren zelf genomen: *'We hebben uiteindelijk een vragenlijst ontwikkeld ... die besproken is binnen alle clusters en soms ook met het hele team. Het onderwerp was waar willen we naartoe?'* Een van de coördinatoren benoemt het invullen van deze lijsten en het opstellen van de kwaliteitsmodellen als iets wat we echt samen gedaan hebben. Door deze vragenlijst wordt volgens een andere coördinator *'ontdekt waar we dezelfde aanknopingspunten hebben en hoe we elkaar kunnen helpen. We gaan dus op zoek naar een gemeenschappelijk thema waar we het komend jaar aan kunnen werken'*.

Daarnaast heeft de directeur, zelf een fervent muzikkliefhebber, een film- en muziekquiz geïntroduceerd voor alle medewerkers. Door hen op deze manier met elkaar te laten praten over wat men goede en slechte muziek en films vindt, werden de medewerkers geïnspireerd om met elkaar in gesprek over wat 'kwaliteit' is en wat dat betekent voor de eigen organisatie.

Bijzondere dynamiek

De leden van het MT geven aan dat het volgens hen niet uitmaakt wie men vanuit het team benadert, omdat ze allemaal nauw bij de totstandkoming van voorstellen en besluitvorming betrokken zijn. Men staat er dus duidelijk als één team. Dit wordt ook benadrukt door de coördinatoren, volgens hen heerst een bijzonder dynamiek: *'Ik heb het gevoel dat het toch wel heel makkelijk gaat, dat zit vooral in de dynamiek tussen de MT-leden.'* Een van de coördinatoren ervaart dit als een warm bad waar hij is ingerold. Ook de opdrachtgever herkent deze eenheid in het MT: *'Het is een soort van balans die ze met elkaar overeind zien te houden ... ik zie daar wel harmonie.'*

Alle betrokkenen benoemen expliciet dat de leden van het MT elkaar in grote mate aanvullen. Een van de coördinatoren omschrijft dit als volgt: *'Wat ik van het MT vind, is dat ze een heel mooi complementair trio zijn.'* Ook de opdrachtgever van DPC onderstreept dit en stelt dat de leden elkaar naadloos aanvullen. De MT-leden vullen elkaar op verschillende vlakken aan en elk van de leden heeft zijn of haar kwaliteiten, zo zeggen alle betrokkenen. Deze complementaire eigenschappen komen voort uit de kwaliteiten en karaktereigenschappen die in de personen zitten. Zo vertolkt een van de leden de rol van *empathisch en rustig*, een ander de rol van *hard en direct*, die naar voren komt in de houding *afpraak is afspraak*. Ook is er een *verbindende figuur* aanwezig. Ook wordt duidelijk dat de MT-leden er niet voor schuwen naar elkaar en naar anderen hun zwaktes te tonen en worden onderwerpen makkelijk bespreekbaar gemaakt en staat men open voor kritiek. Die evenwichtige samen-

Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Naam
Naam
Naam

Team facts

Naam van het team: Management Team DPC

Organisatie: Dienst Publiek & Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Teamomvang: Drie MT-leden en twee stafleden (Controller en HR-adviseur)

Type team: Managementteam (vast en multidisciplinair)

Doelstelling: Het Rijk kwalitatief hoogwaardige communicatiediensten leveren.

Motto: Wij leveren kwaliteit in alles wat we doen.

Teamtaken: DPC is een agentschap dat dienst doet als shared service met een drietal taakgebieden: Informatie Rijksoverheid, Campagnes & Media en Kennis & Professionalisering. Deze taakgebieden zijn opgedeeld in clusters die verantwoordelijk zijn voor verscheidene activiteiten zoals de beantwoording van burgersvragen, de website Rijksoverheid.nl, het opzetten van de campagnes, onderzoek naar de effectiviteit van campagnes, de inkoop van Rijksbrede communicatiediensten en de professionalisering van de rijksoverheid door onderzoek en kennisoverdracht.

Bijzonderheden: Het team kent een samenstelling als vast MT (de drie teamleden aangevuld met de controller en HR-adviseur) en een MT-plus samenstelling waarin ook de coördinatoren van alle clusters vertegenwoordigd zijn. In totaal zijn er tien clusters die verdeeld zijn over drie taakgebieden die elk door een van de MT-leden wordt aangestuurd. Het MT komt wekelijks bijeen en het MT-plus drieweeklijks.

De kracht van High Performance Teams

28



stelling en gedeelde kernwaarden zorgen voor een veilige omgeving, waar respect voor elkaar een belangrijke rol speelt. Wel is het zo dat men bij elkaar dit respect heeft moeten verdienen. Men erkent elkaars kwaliteiten en geeft elkaar de ruimte. Onderling is er ook geen competitie, wat de veiligheid en geborgenheid in het team vergroot.

Daarnaast vult men elkaar ook aan op de inhoud. Zo is er in het team de *architect van de taakstelling* aanwezig, die *financieel heel slim is* en beleidsvoerend sterk. Hierdoor worden prestatie-indicatoren gehandhaafd en bereikt. Een ander voegt volgens de betrokkenen echt iets toe, doordat diegene *de processen goed kan doordenken*. Tevens kan het *ambacht van communicatieadvies en de deskundigheid op het gebied van campagnes* worden teruggezien binnen het team. Ook zijn de kwaliteiten aanwezig voor het omgaan met de *grote strategische lijnen en bestuurlijke vraagstukken*. Daarnaast geeft een opdrachtgever aan dat er door het leveren van *gedegen analyses en goede onderbouwingen* vertrouwen ontstaat. Het MT is in staat om kwaliteit te borgen en wordt gezien als punctueel, *een team dat autoritair kan zijn en knopen doorhakt, maar overduidelijk ook beschikt over een zachte kant*.

Een lastige reorganisatie die vanaf 2010 binnen DPC is doorgevoerd, is juist door deze stijl van het MT volgens alle betrokkenen (MT-leden, coördinatoren en stakeholders) goed verlopen. Daardoor heerst er momenteel een cultuur van *transparantie, openheid, veiligheid, respect en een cultuur van overleggen*. Het is het MT gelukt om vanuit de reorganisatie die nieuwe cultuur op te bouwen. *‘Er kwam steeds meer vertrouwen bij de mensen, en er kwamen steeds meer complimenten dat we het goed doen. Er is een sfeer van vertrouwen ontstaan.’*

Veiligheid

Om tot beslissingen en oplossingen te komen, is er geregeld overleg binnen het MT. Dit vindt plaats tussen de teamleden, maar ook gecombineerd met de coördinatoren en af en toe worden er medewerkers uitgenodigd om kennis in te brengen. Een van de teamleden van het managementteam omschrijft de bijeenkomsten als volgt: *‘We zitten wekelijks anderhalf uur bij elkaar, het is echt productief, het is niet zo maar gezellig zitten kletsen. Er wordt gewoon hard gewerkt en we proberen stukken op tijd te leveren.’* Deze bijeenkomsten bieden ruimte om *alle drie over alle drie de taakgebieden te kunnen spreken*. Alle teamleden ervaren de sfeer van de overleggen als *veilig en vertrouwd* en vinden dat ze *elkaar aanvullen op zowel de inhoud als de benadering van de materie*. Typerend voor deze sfeer is de reactie van een van de managers: *‘Als er wat speelt, kunnen we als team goed met elkaar meedenken en dat doen we ook gewoon. De succesfactor is dat niemand zich daardoor bedreigd voelt, we laten elkaar de ruimte, het is niet beklemmend of wat dan ook, de kwaliteiten van alle drie zijn ook heel erg verschillend, dat is ook goed.’*

Wanneer de coördinatoren het niet eens zijn met beslissingen of de aanpak van het MT is er absoluut de ruimte om dit kenbaar te maken: *‘Het zit hem voor een groot deel ook in het MT, [...] door daar het voorbeeld in te geven en zich kwetsbaar op te stellen.’* Zij dienen dus als rolmodel voor de coördinatoren en laten eigen zwaktes zien. Ook in de communicatie tracht het MT zich een open houding aan te meten. *‘Als de directeur iets wil, zegt hij het ook gewoon en dan maakt hij duidelijk waarom. Maar wanneer*

iets ter discussie staat, dan zegt hij dat ook, dus er is veel ruimte om te praten.’ Het MT steekt energie in de onderlinge relaties. Ook volgens de andere coördinatoren is het goed mogelijk om in gesprek te gaan met het MT: *‘Er kunnen en durven dingen uitgesproken te worden.’* Het MT waakt zelf ook over deze openheid om daarmee veiligheid te blijven borgen binnen de organisatie.

Alle MT-leden kenmerken zich door hun openheid. Alle betrokkenen geven aan dat alle drie de MT-leden makkelijk zijn te benaderen en dat problemen goed bespreekbaar worden gemaakt. Als er iets is lopen coördinatoren en werknemers gewoon bij de leidinggevende binnen. Er heerst een *veilige sfeer* die dat mogelijk maakt. Een goed voorbeeld daarvan is een incident waarbij een fout van DPC door de pers werd opgepikt. Dit is in eerste instantie gelijk besproken met de externe opdrachtgever. Hier heeft het MT duidelijk toegegeven dat het een fout heeft gemaakt en dat de organisatie dat oplost. Het incident is vervolgens met de medewerkers besproken tijdens het vaste vragenuurtje op de maandagochtend. Een MT-lid zegt hierover: *‘Daar wordt overal meegeleefd [door zowel MT als medewerkers], ik bedoel, morgen kan hetzelfde bij jou gebeuren.’* Het MT probeert hier tegenover de medewerkers duidelijk te maken dat het ons is overkomen. Waarmee wordt getracht *een sfeer te laten ontstaan dat kwaliteit moet worden geleverd, maar ook dat we van de fouten moeten leren en dat we daar elkaar in moeten helpen. Volgens een van de MT-leden blijkt dit te werken doordat we verschillend zijn, maar het met elkaar [vanuit het MT] benoemen tegenover de medewerkers.*

5 TEAM- BEVLOGENHEID

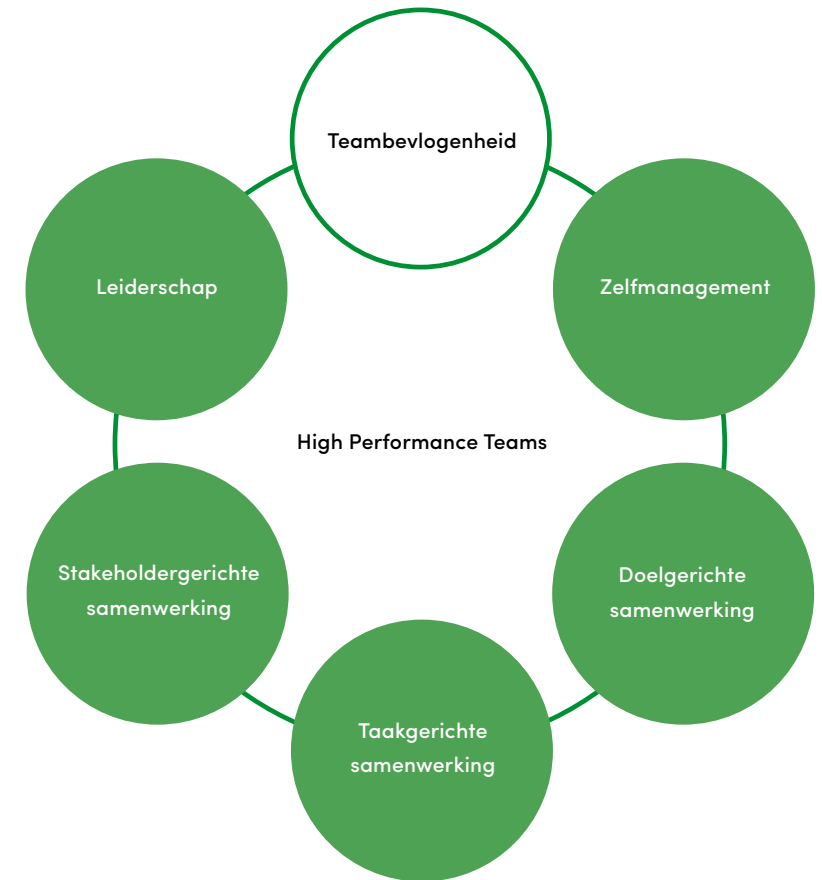
5.1 Inleiding

Een van de meest kenmerkende eigenschappen van High Performance Teams is teambevlogenheid. Het is een houding van het team, die in belangrijke mate de andere processen in het teamwerk helpt om te zetten naar concrete prestaties. Wat die teambevlogenheid precies is en hoe het bijdraagt aan het bereiken van topprestaties, bekijken we nader in dit hoofdstuk.

5.2 Teambevlogenheid volgens de theorie

Zowel binnen organisaties als in de literatuur is er de laatste jaren een toenemende aandacht voor de rol van bevlogenheid van medewerkers. In de meeste gevallen wordt bevlogenheid beschouwd op het niveau van individuele medewerkers. Bij bevlogenheid is sprake van motivatie voor het werk in de overtreffende trap: een vonk die er voor zorgt dat mensen helemaal kunnen opgaan in hun werk en zich dus extra willen inzetten. In dit geval zijn we vooral geïnteresseerd in de bevlogenheid van het team als geheel, waarbij het niet slechts gaat om de optelsom van de individuele bevlogenheid van de teamleden, maar om de vonk in het team, om met elkaar iets geweldigs te bereiken. We kunnen een aantal componenten van teambevlogenheid onderscheiden.

We zien bij bevlogenheid een belangrijke mate van **commitment** richting het team: de teamleden identificeren zich met het team, voelen verbondenheid met elkaar, zijn loyaal en delen bepaalde waarden met elkaar. Vervolgens blijkt dat bevlogen teams een grote mate van **energie** tonen ten aanzien van het werk dat ze met elkaar doen. De teamleden hebben zin in het werk en steken elkaar



daarin aan. De leden van een bevlogen team laten een grote mate van **toewijding en enthousiasme** zien in de uitvoering van hun werk. Daaruit halen ze een gezamenlijke trots en raken geïnspireerd om nieuwe uitdagingen op te pakken. Bovendien zien we dat de leden van een bevlogen team **helemaal opgaan in hun werk**. Ze hebben een grote passie voor het werken in het team en dat maakt ze gelukkig.

5.3 Teambevlogenheid in de praktijk

Alle door ons onderzochte High Performance Teams vertonen een grote mate van bevlogenheid. De diverse teamleden uiten hun commitment aan het team door hun trots op het team en het plezier dat ze beleven om in het team te werken en er gezamenlijk wat moois van te maken. Er wordt

gesproken over enthousiasme en inspiratie in het teamwerk, de ervaren gezelligheid. De teamleden spreken zelfs over het team als een *moordclub*.

Een belangrijk deel van de bevoegenheid benoemen de High Performance Teams vanuit hun publieke functie. De motivatie om een maatschappelijke of publieke bijdrage te leveren is groot in de teams. Door te werken aan een hoger doel, of het nu gaat om 'mensenlevens' zoals bij het RIVM, of een mooie en schone gemeente zoals in Waddinxveen, wordt het team enthousiast en krijgt het energie.

Het blijft dus niet bij commitment alleen, zo lieten we in de vorige paragraaf al zien. Het gaat onder andere ook om de energie om een stapje meer te zetten voor het team. Zo zijn teamleden van de publieksbalie van de gemeente Beek onder andere bereid extra in te vallen in hun vrije week als een collega ziek is. De teamleden van de gemeente Waddinxveen praten over *passie en levenswerk*, als uitdrukking van hun trots en toewijding. Bij de Dienst Publiek en Communicatie gaan ze op in hun werk, zoeken de uitdaging en zijn *een beetje hongerig om excellent te worden*.

5.4 Werken aan teambevoegenheid

Zoals al eerder aangegeven, is teambevoegenheid een houding van het team, die voor een belangrijk deel helpt om de teamprocessen om te zetten in daadwerkelijke teamprestaties. Om te voorkomen dat teambevoegenheid als een weliswaar gouden, maar lastig grijpbaar ingrediënt wordt gezien, is het van belang te beseffen dat het grotendeels een uitkomst is van andere teamprocessen. De twee belangrijkste teamprocessen daarbij zijn samenwerking gericht op het doel (zie hoofdstuk 9) en samenwerking gericht op de taak (zie hoofdstuk 11). In essentie komt het er op neer dat teambevoegenheid versterkt als teams gezamenlijk aansprekende en helder geformuleerde teamdoelen nastreven. Beter en scherper voor ogen hebben waar je voor staat en daarbij met elkaar de lat hoog leggen, creëert makkelijker een gevoel van trots en passie om de schouders eronder te zetten dan wanneer de doelen vaag en lastig uit te leggen zijn. Daarnaast zal in het geval van een gemeenschappelijke taak, waarbij men afhankelijk van elkaar is, door betere onderlinge samenwerking de bevoegenheid toenemen. Op deze manier kunnen teamleden meer geïnspireerd raken en zich gesterkt voelen in het aangaan van nieuwe uitdagingen.

De leidinggevende speelt ook een belangrijke ondersteunende rol in het ontwikkelen van teambevoegenheid. Ons onderzoek maakt zichtbaar dat een *transformationele* stijl van leidinggeven een positieve invloed heeft (zie ook hoofdstuk 15). Typische gedragingen die daarbij horen zijn gericht op het versterken van het teamgevoel, maar ook op het uitdagen van teamleden meer uit het werk te halen en de lat hoog te leggen. Onder de High Performance Teams troffen we voorbeelden aan van leidinggevendenden die vooral het team centraal stellen in plaats van zichzelf.

Een ander fenomeen dat zich voordoet in de High Performance Teams en dat een belangrijke bijdrage blijkt te leveren aan bevoegenheid, is dat de teamleden nauw betrokken worden bij het selec-

teren van nieuwe collega's. In uitvoerende teams wordt vooral gekeken of kandidaten goed binnen het team passen. In managementteams wordt gekeken hoe nieuwe teamleden aanvullend zijn in hun competenties. In de wetenschappelijke literatuur over teamwerk zien we dit ook verklaard, doordat het belang van 'fit' benadrukt wordt. Dat wil zeggen dat naarmate medewerkers onderling meer overeenkomen in motivatie en waarden dit de samenwerking, houding en prestaties ten goede komt¹¹, zoals we dit bij de uitvoerende High Performance Teams zien. Daarnaast blijkt ook dat medewerkers die niet goed bij een team passen, sneller vertrekken of al helemaal niet geselecteerd worden.¹² Een dergelijke fit leidt tot homogene teams.¹³ Tegelijkertijd vinden we in de literatuur bewijs voor het nut van heterogeen samengestelde teams. De opbrengsten van heterogeniteit liggen vaak op het vlak van kennis en vaardigheden: elkaar daarin aanvullen en een variatie in competenties en inzichten kan tot een betere oplossing van problemen leiden.¹⁴⁻¹⁵ Dit is vooral functioneel in de managementteams onder de High Performance Teams. In elk geval leidt het ertoe dat een team meer een eenheid wordt en de passie makkelijker gedeeld wordt als het team zelf bij de selectie van een nieuw teamlid betrokken wordt.

Zoals we eerder aanstipten, blijkt dat de bevoegenheid van High Performance Teams in de publieke sector nauw verbonden is met de publieke functie van het team. Het maakt daarin niet uit of een team meer in de uitvoering werkt of een managementfunctie heeft. Het ene team beheer openbare ruimte in een gemeente is toch niet zo bevoegen als het andere team in een andere gemeente – daar kunnen we ons allemaal een voorstelling bij maken. Er lijkt dus iets bijzonders aan de hand te zijn. Deels is dat te verklaren door de hiervoor genoemde factoren en deels lijkt het samen te hangen met de identificatie met een hoger te bereiken doel. Uiteraard kun je werken aan, bijvoorbeeld, het netjes bijhouden van je onderhoudsschema's en zo je doelstellingen behalen. Maar ben je gewoon bezig om van dag tot dag en van week tot week je taak uit te voeren, of ben je als team verantwoordelijk voor een mooie en schone gemeente? Of zorg je met je onderhoud van de zuivering dat er schoon oppervlaktewater is? Of help je aan de publieksbalie zo dat iedere burger tevreden het gemeentehuis uit loopt? Het is net die verbinding aan het hogere doel, die bij de teamleden de bevoegenheid versterkt en daarmee voor betere prestaties zorgt. De hier genoemde voorbeelden komen uit de onderzochte teams en in al die teams bleek het vanzelfsprekend dat over dit soort vraagstukken wordt gesproken. Dat is niet altijd makkelijk en gaat soms gepaard met botsingen, maar iedereen, inclusief de leidinggevende, lijkt het er over eens dat het wel essentieel is.

5.5 De opbrengsten van teambevoegenheid

Zoals we eerder al hebben aangegeven, zorgt de houding van teams in termen van commitment en bevoegenheid voor een belangrijk deel voor de vertaling van de teamprocessen naar de teamprestaties. Zo hebben we sterke positieve effecten gevonden op de effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit van teams. Onderstaande figuur 4 laat zien dat de groep teams die hoger scoort op de drie teamprestaties (high performance teams) ook beduidend hoger scoort op teambevoegenheid dan de groep teams die lager scoort op effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit (low performance teams).

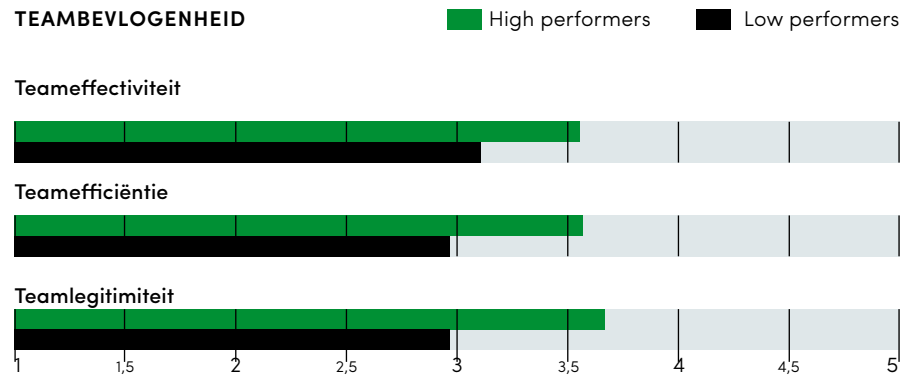


Fig 4. Teamprestaties en bevoegenheid

Daarnaast zien we dat de bevoegen teams inderdaad in staat blijken hun doelstellingen te behalen en hun visie aan het verwezenlijken zijn en dat wordt ondersteund door ervaringen van de geïnterviewde stakeholders.

5.6 Lessen over teambevoegenheid

Wat is het?

- In bevoegen teams zijn teamleden loyaal en nauw verbonden met elkaar en met het werk, tonen een grote mate van energie, toewijding en enthousiasme en gaan op in hun werk.
- Het team wordt door de teamleden als iets bijzonders ervaren en daaruit ontleent men een drive om zich extra in te zetten.
- Teambevoegenheid is nauw verbonden aan een hoger teamdoel. In de publieke sector zien bevoegen teams een hogere publieke taak voor zich weggelegd, waarvoor zij zich met passie inzetten.

Wat levert het op?

- Grotere effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit.
- Bevoegen teams bereiken makkelijker hun doelen en weten beter hun visie te verwezenlijken.

Wat kun je doen?

- Werk gezamenlijk aan heldere en aansprekende teamdoelen om de onderlinge verbondenheid te vergroten.
- Door goede informatie-uitwisseling en gezamenlijke kennisbenutting groeit de energie voor nieuwe uitdagingen.
- Herhaal regelmatig met elkaar waarom je doet wat je doet in gesprekken, bijeenkomsten et cetera: waar zijn wij voor, wat is onze visie en hoe leveren we een bijdrage aan de publieke zaak?

- Help als leidinggevende het team haar positie in het grotere geheel te zien en stimuleer de teamleden om meer uit het (team) werk te halen.
- Zet als leidinggevende het team (letterlijk) centraal en werk aan de teamgeest.
- Betrek het team bij de werving van nieuwe collega's.

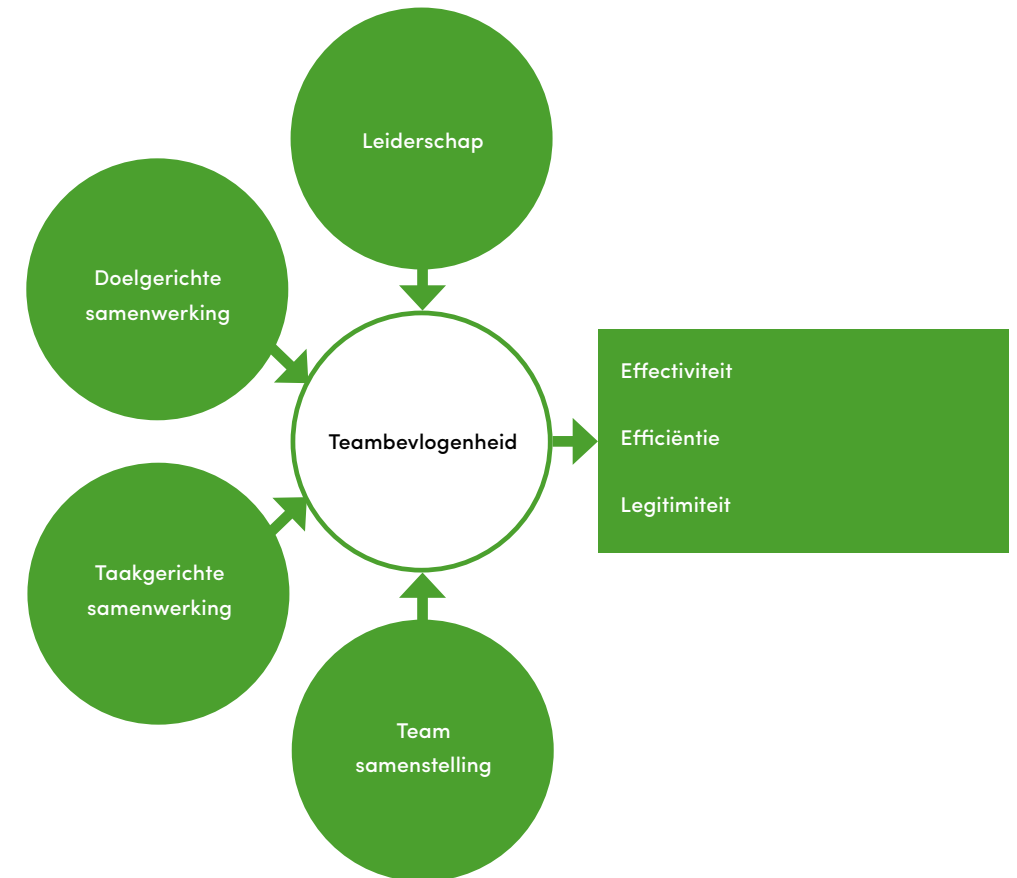


Fig 5. Hoe werkt teambevoegenheid?

6

BEHEER OPENBARE RUIMTE GEMEENTE WADDINXVEEN

Werken aan een mooie en schone gemeente

Wat opvalt aan de prestaties van dit team is dat alle teamleden minimaal werken voor een *acht of de negen* en dat de zesjesmentaliteit niet wordt getolereerd. Dit is duidelijk iets waar de leidinggevende op aanstuurt, maar het zit ook in de cultuur van het team om elkaar aan te spreken op deze norm als iemand de kantjes er vanaf loopt.

Een typische prestatie waar het team trots op is, is die tijdens de strooiperiode. Elke winter is de afdeling Beheer Openbare Ruimte ervoor verantwoordelijk om de doorgaande wegen, de wijkontsluitingswegen, de fietspaden en bijzondere trottoirgedeeltes zoveel en zo snel mogelijk sneeuw- en ijsvrij te houden. Dit doen de medewerkers door te strooien en wanneer dat aan de orde is sneeuw te ruimen. In totaal gaat over 150 kilometer aan paden en wegen waar voor de spits begint gestrooid dient te worden en dat neemt in totaal 4 à 5 uur in beslag. De afdeling Beheer Openbare Ruimte van de gemeente Waddinxveen doet dit ruimschoots binnen de geldende veiligheidsnormen en daar zijn ze trots op: kom je *'Waddinxveen binnen rijden en dan is alles goed begaanbaar en goed opgeruimd'*. Daarnaast proberen zij dit ook zo vernieuwend mogelijk te doen door gebruik te maken van ideeën van de medewerkers. De leidinggevende had op internet gezien dat strooien met pekewater in plaats van zout ook kan en vervolgens had hij gevraagd aan een van de medewerkers, die bekend staat als *uitvindertje*, om ermee aan de slag te gaan: *'De leidinggevende vroeg: kun jij niet eens wat tanks met die vloestof maken ... daar hebben we dan een proef van gemaakt deze winter en dat werkt perfect.'* De komende winter wordt deze nieuwe werkwijze verder ingevoerd.

Daarnaast kijkt het team verder dan waar het strikt verantwoordelijk voor is. Zo is er bijvoorbeeld geen geld om de oude begraafplaats op hoog niveau te onderhouden. Hier is het team samen met de voormannen op ingesprongen door ander werk anders in te delen: *'We hebben dat nu als team opgepakt van joh ... vier dagen per jaar gaan we gewoon die begraafplaats mooi maken, hagen knippen en alles, want we kunnen die oude begraafplaats niet laten verpieteren.'*

Inzet en verantwoordelijkheid

De medewerkers krijgen veel vrijheid in hoe zij het werk aanpakken. Om het werk te kunnen verrichten wordt van de medewerkers verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen: *'Als iedereen het maar goed doet, dan is er best een hoop vrijheid hierzo, dit wordt gewoon verwacht. Het werk dat je doet, daar ben je goed in en moet je dus goed uitvoeren.'* Dat dit gebeurt, blijkt uit meerdere voorbeelden: *'... als het gaat stormen, dan zie je ze al naar elkaar kijken van, jij hebt je kettingzaag wel klaarliggen hè? Het wordt gewoon onderling geregeld.'* Maar ook tijdens de strooiperiode weet iedereen wat ze moeten doen en verloopt dit vlekkeloos. Iedereen neemt hier zijn verantwoordelijkheid en houdt zich aan de afspraken. Het verantwoordelijk voelen gaat verder dan alleen de eigen taken: *'De andere wijken moeten er ook goed bijliggen, vanochtend zie ik bij de wijk van mijn collega een hardhouten paal liggen, dat meld ik bij de collega en ik weet zeker dat deze nu al overeind staat.'* Men voelt zich dus niet alleen verantwoordelijk voor de eigen taken en wijken die ze netjes moeten houden, maar ook hier helpt en steunt men elkaar om het werk goed te kunnen verrichten.

Betrokkenheid bij elkaar

In het team ondersteunt men elkaar op verschillende manieren, zowel bij het werk als bij privé-zaken. De mensen geven elkaar steun en komen voor elkaar op als ze in zak en as zitten, zoals bij het overlijden van een familielid. Een van de voorbeelden die door het team wordt genoemd, is dat van een teamlid, die een liesbreuk had opgelopen. Deze dacht dat hij was *afgeschreven* en zat er helemaal doorheen. Op een gegeven moment waren er foto's van zijn lies gemaakt, waar hij twee weken op moest wachten. *'Hij had het niet meer.'* Toen heeft zijn team *'het ziekenhuis gebeld en de situatie uitgelegd'* en binnen twee dagen hadden ze de uitslag: *'Dat hebben de eigen collega's gedaan.'*

De betrokkenheid naar elkaar blijkt ook uit het geven van complimenten aan elkaar: *'Het is niet zo dat ze nu de hele dag hier lopen van wat ben je een goeie jongen. Maar ik hoor wel eens van, het ziet er weer toppie uit! Of dat je door een wijk rijdt, en dat ze zeggen, zo, ik weet niet wie z'n wijk het is, dat ziet er netjes uit! Wat zijn dat voor bloemetjes die jullie erin getimmerd hebben? Nou, dat waren die kratten die ik had staan ... Ah joh, flikker op man, dat waren allemaal van die dooie takkies! Ja, maar dat is dat geworden. Oké!'* Het complimenteren gebeurt ook op een directe manier, en met een lach. Als medewerkers iets niet zint, is er ook ruimte om dit te uiten: *'Wat ze denken, dat zeggen ze ... als iemand het niet zint, dan wordt het keihard verteld.'* De teamleden zien deze manier van communicatie als de norm en er komt niet naar voren dat teamleden het vervelend vinden of een subtielere manier van communicatie meer waarderen. Men spreekt elkaar dus op een open, directe manier aan, vaak met een lach of een knipoog.

Passie voor het werk

De bevoegenheid van het team wordt gekenmerkt door passie voor het werk, trots zijn op het zo goed mogelijk doen van het werk, werken in een nette, goed onderhouden omgeving en het volgen en optimaliseren van procedures. De passie voor het werk komt vooral tot uiting in trots. Een van de medewerkers omschrijft zijn drijfveren als volgt: *'Als je geen passie voor je werk hebt, dan gaat 't 'm niet worden, toch?'* De teamleden willen het werk zo goed mogelijk uitvoeren en de handen uit de

Beheer Openbare Ruimte, Gemeente Waddinxveen

Naam
Naam
Naam
Naam

Team facts

Naam van het team: Team Beheer Openbare Ruimte

Organisatie: Gemeente Waddinxveen

Teamomvang: 31 leden (waarvan een vrouw)

Type team: Uitvoerend (vast en multidisciplinair)

Doelstelling: Schoon, onderhouden en begaanbaar houden van de omgeving.

Motto: Wij zorgen voor een mooie en schone gemeente.

Teamtaken: Onderhouden van de buitenruimte, onder andere civieltechnisch, reiniging en cultuurtechnisch (groen, water, bespraitingen, sportcomplexen, begraafplaatsen en rioleringen). Bijzondere aspecten in het onderhoud zijn: 's winters zorgen dat de wegen begaanbaar en ijsvrij zijn en direct contact met burgers bij het oplossen van klachten over de openbare ruimte.

Bijzonderheden: Het team is opgedeeld in een aantal kleinere subteams van twee tot drie personen verantwoordelijk voor het onderhoud aan de vier wijken en de riolering binnen Waddinxveen. Werkt waar mogelijk wijkgericht en integraal en waar noodzakelijk gemeentebreed vanuit één vakdiscipline.

De kracht van High Performance Teams

40



mouwen steken: *'We hebben het gewoon van huis uit mee gekregen, je loopt niet met lege handen naar een keuken ...'* Deze liefde voor het vak, de gedreven werkhouding en de passie voor wat men creëert, komt ook sprekend naar voren in de praktijk: *'Als ik zie dat ze weer een stuk ingeplant hebben, en opnieuw zijn drie jongetjes er met de fiets doorheen gereden 's avonds, dan staan ze er bijna bij te huilen. Want ze hebben wel een stukkie van hun levenswerk vernietigd.'* Het team is niet alleen trots op het werk, maar ook op de omgeving waarin ze werken. De gemeente Waddinxveen doet haar best om de medewerkers te voorzien van goed materiaal en een fijne werkomgeving. *'Ik vind het hier prettig werken door de hele entourage hier, de spullen die we hebben, het gebouw dat we hebben, de opleidingen die we hebben, ja je kan het zo gek niet verzinnen of alles is perfect geregeld.'* Daarnaast dragen de vrijheden binnen de procedures en de variatie die zij halen uit het werk bij aan de betrokkenheid met het team en de bevologenheid.

Werken voor de publieke zaak

Door het werken in de buitendienst, is er veel contact met de burgers van Waddinxveen. Zij geven zowel positieve als negatieve feedback op de werkzaamheden van het team. Een van de medewerkers typeert deze positie van het team als werken onder 25.000 bazen die allemaal belasting betalen en dus ook allemaal wat te zeggen willen hebben. Toch geeft de waardering vanuit de burger ook stimulans, want wanneer de burgers tevreden zijn, dan zijn wij ook tevreden. Dus hoewel er klachten binnenkomen, krijgt de afdeling ook heel veel leuke mailtjes, zo van Waddinxveen doet het goed, en dat doet de teamleden goed. Naast de directe feedback vanuit de samenleving, speelt ook het stereotiepe beeld van ambtenaren een rol. Zo zat een van de teamleden onlangs gefrustreerd naar het programma *Hart van Nederland* te kijken, waarin ambtenaren voorkwamen in de lijst van meest irritante mensen. Zoals de leidinggevende het zegt: *'Als je werkt in een ambtelijke organisatie, dan ben je opgegroeid met opmerkingen dat je lui bent, je niets uitvoert, je duur bent, je niet efficiënt kunt werken, alle vooroordelen die maar er zijn over ambtelijke organisaties.'* Dit stigma stimuleert de medewerkers juist om harder te werken om het tegendeel te bewijzen: *'... daar trek ik me eigenlijk heel weinig van aan ... ik zet mezelf voor tweehonderd procent in.'*

7

ZELF-MANAGEMENT

7.1 Inleiding

Zelfmanagement speelt een belangrijke rol in High Performance Teams. Bij zelfmanagement gaat het om de wijze waarop het team zelfstandig verantwoordelijkheid en initiatief neemt. Dit geeft een belangrijke impuls aan andere teamprocessen. Bovendien beïnvloedt het direct de prestaties van teams. In dit hoofdstuk staat zelfmanagement centraal: wat is het precies en hoe draagt het bij aan excellente prestaties.

7.2 Zelfmanagement volgens de theorie

Zelfmanagement is een begrip dat nauw verbonden is met autonomie en om te begrijpen wat zelfmanagement is, vraagt dit om nadere uitleg van beide begrippen. Bij autonomie gaat het vooral om ruimte in termen van mogelijkheden en bevoegdheden om het werk uit te voeren, terwijl het bij zelfmanagement juist gaat om de wijze waarop die ruimte ook daadwerkelijk wordt benut.² Kortom: het geven van formele ruimte vanuit de organisatie (autonomie) versus het nemen van ruimte door het team (zelfmanagement). Daarmee drukken we zelfmanagement uit in termen van het gedrag vanuit het team.

Vaak worden begrippen als autonomie en zelfmanagement op individuele medewerkers betrokken, zoals in actuele discussies over de ruimte voor professionals, zoals in de zorg en het onderwijs. Ook



op het niveau van teams kennen deze begrippen inmiddels een lange traditie. Al sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw wordt het begrip zelfsturende teams gebruikt, ook aangeduid met de term autonome teams of resultaatverantwoordelijke teams. Deze teams staan erom bekend dat ze een grote mate van zelfmanagement kennen; ze gebruiken de ruimte om zelf het werk te organiseren, initiatieven te nemen en oplossingen te bedenken voor problemen. In veel literatuur wordt daarbij het onderscheid gemaakt of teams zelf problemen oplossen, of dat dit de verantwoordelijkheid is van de leidinggeven. Vanuit de wetenschappelijke teamliteratuur is bekend dat zelfmanagement de teamprestaties verhoogt.

Verder kunnen we zelfmanagement als een typisch taakgericht teamproces beschouwen. Zo gaat het er om dat teamleden gezamenlijk besluiten nemen over het werk, taken plannen, verantwoordelijkheid nemen en waar nodig zelf ondersteuning inschakelen.

7.3 Zelfmanagement in de praktijk

Alle High Performance Teams doen aan zelfmanagement en benutten de gegeven ruimte goed voor het uitvoeren van de teamtaken. Teamleden van de Rioolwaterzuiveringsinstallatie in Den Bosch benoemen dat als volgt: 'Je krijgt een hoop vrijheid en zelfstandigheid als team. En die zelfstandigheid die hebben we ook allemaal wel.' Zo is een van de medewerkers verantwoordelijk voor de planning en de coördinatie, waardoor de rol van de bedrijfsleider in de uitvoering wordt geminimaliseerd: 'We hebben de bedrijfsleider eigenlijk alleen nodig voor het doorhakken van belangrijke knopen en verder moeten we het als team oplossen.' Volgens een belangrijke stakeholder van het team is de afname in de storingen direct af te leiden uit de mate van zelfstandigheid en de capaciteiten van het team.

Uit voorbeelden van onder andere het MT van DPC blijkt verder dat zelfmanagement tot stand komt door een uitgebalanceerd samenspel tussen de rol van de leiding en de eigen verantwoordelijkheid van het team. Het MT van DPC liet het bijvoorbeeld bewust aan de coördinatoren uit het bredere MT-overleg over om het thema teamontwikkeling op te pakken in het kader van algehele kwaliteitsverbetering. Die coördinatoren gingen vervolgens zelf aan de slag met het ontwikkelen van een vragenlijst onder de collega's en het organiseren van een dag voor het MT en de coördinatoren om de uitkomsten te bespreken. Ook de leidinggevende van het team Rioolwaterzuivering betreft het team actief bij plannen en geeft ze activiteiten die hen stimuleren in het ontwikkelen van zelfmanagement. Zo moest er een plan komen voor de aanvraag van geld voor achterstallig onderhoud. Er is daarvoor een teamsessie gehouden, waarbij het team de opdracht kreeg om de lijst voor de aanvraag zelf in te vullen, waarna samen met de leidinggevende de prioriteiten zijn bepaald.

In Waddinxveen doet het team Beheer Openbare Ruimte veel meer dan wat van ze verwacht mag worden. Zo bedacht het team zelf een oplossing voor het onderhoud van de oude begraafplaats, die door geldgebrek anders niet meer goed onderhouden zou worden. Door de andere werkzaamheden anders in te delen, kunnen ze nu vier dagen per jaar inruimen voor het mooi houden van de begraafplaats, onder het motto 'we kunnen die oude begraafplaats niet laten verpieteren.' Enerzijds laat die aanpak zien wat de bevoegdheid van het team is (zie ook hoofdstuk 5), anderzijds wordt ook duidelijk hoe het team de autonomie gebruikt om het eigen werk in te richten.

7.4 Werken aan zelfmanagement

Sturing en zelfsturing lijken in tegenstelling met elkaar, maar leggen gezamenlijk de basis voor zelfmanagement. Transformationeel leiderschap blijkt een voorwaarde te zijn om zelfstandig te kunnen opereren als team (zie ook hoofdstuk 15). Gedragingen van transformationele leidinggevers die hier specifiek op gericht zijn, zijn onder meer het team aan het denken zetten, anders te laten kijken naar problemen en hun werkwijze te laten overwegen. Bij de High Performance Teams zagen we dat de rol van de leiding bij het stimuleren van zelfmanagement van groot belang is.

In het projectteam van het ministerie van Economische Zaken stuurde de leidinggevende bijvoorbeeld bewust op zelfmanagement door daar tijd en ruimte voor te geven, maar daar ook in te ondersteunen en tegelijkertijd duidelijkheid te scheppen en waar nodig door te duwen. Het lijkt erop dat het hier het verschil tussen management en leiderschap betreft: managers zouden het mogelijk zelf regelen, terwijl (transformationele) leiders in staat zijn anderen het zelf te laten managen.

Verder blijkt er een grote mate van samenhang te zijn tussen de teamdoelen en de mate van zelfmanagement. Teams die duidelijke teamdoelen hebben geformuleerd, waar men het over eens is, weten beter waar ze het voor doen en kunnen dus makkelijker de eigen verantwoordelijkheid nemen. Het omgekeerde geldt echter ook: zelfsturende teams werken ook makkelijker aan heldere en gedragen teamdoelen. Het voorbeeld uit de vorige paragraaf van het team Rioolwaterzuivering illustreert hetzelfde: zij zijn door hun zelfmanagement als vanzelfsprekend nauwer betrokken bij de formulering van doelen voor het team en het maken van plannen.

Het ontwikkelen van zelfmanagement is bovendien afhankelijk van de ruimte die de organisatie geeft. Deels zit het in het organiseren van de formele autonomie², door het geven van bevoegdheden. Daarnaast krijgt de ruimte voor zelfmanagement ook vorm door het beschikbaar stellen van middelen en materialen. In diverse teams spreekt men in dat verband bijvoorbeeld over het nut van opleidingsmogelijkheden, waardoor medewerkers hun competenties kunnen verbeteren. Tot slot blijkt de bureaucratie in de organisatie vaak een belemmering voor de communicatie met andere afdelingen en teams. Daardoor worden de mogelijkheden voor zelfmanagement beknop: het is lastiger om zaken zelf te regelen.

Opvallend aan de High Performance Teams is dat zij weliswaar hinder kunnen ondervinden van gebrek aan ruimte, mogelijkheden en stroperige communicatie met andere afdelingen, maar dat het hen toch lukt om zelf ruimte te nemen en de eigen positie op een positieve manier te versterken. Zo zorgt het team van het RIVM ervoor dat ze goed zichtbaar zijn voor andere afdelingen, die soms niet begrijpen wat de functie van het team is en waar het zich mee bezighoudt. Teamleden van de publieksbalie in Beek lopen met de burger aan de telefoon in de hand door het gemeentehuis om hun collega van een andere afdeling te zoeken. En het team beheer openbare ruimte in Waddinxveen maakt zelf tijd vrij om voor de oude begraafplaats te zorgen, terwijl een ander team de houding zou kunnen aannemen dat als er geen tijd voor wordt gegeven het werk ook niet uitgevoerd kan worden.

7.5 De opbrengsten van zelfmanagement

Zelfmanagement draagt op verschillende manieren bij aan zowel andere teamprocessen als direct aan de teamprestaties. Ten eerste zien we vooral duidelijke positieve effecten van zelfmanagement op de mate van efficiëntie en legitimiteit en (statistisch gezien) in iets mindere mate op de effectiviteit. Figuur 6 illustreert dat de groep teams die hoog scoort op de teamprestaties dat ook doet op zelfmanagement, vergeleken met de groep teams met lagere prestaties. Los van deze 'typische'

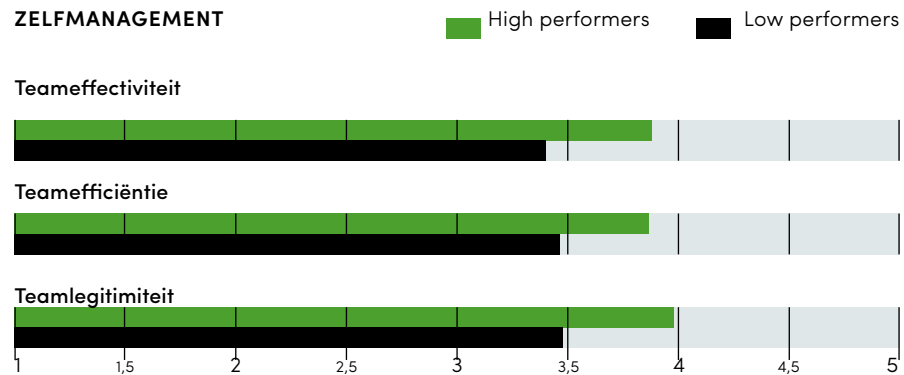


Fig 6. Teamprestaties en zelfmanagement

prestatie-maten laat ons onderzoek meerdere voorbeelden zien van High Performance Teams die extra prestaties leveren, waarvan de waarde wellicht lastig is te meten, maar waarvan de bijdrage aan het publieke belang niet ter discussie staat.

Wat opvalt, is dat zelfmanagement de prestaties weliswaar rechtstreeks beïnvloedt, maar als enige teamproces geen directe invloed heeft op de teambevoegtheid. Die invloed is indirect: zelfmanagement geeft een impuls aan twee andere teamprocessen, die juist weer belangrijk zijn voor de bevoegtheid. Het betreft de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking, waarop respectievelijk hoofdstuk 9 en 11 nader ingaat.

7.6 Lessen over zelfmanagement

Wat is het?

• Zelfmanagement betekent dat teams zelfstandig besluiten nemen, zelfstandig hun werk inrichten en zelfstandig initiatieven nemen om tot betere prestaties te komen.

Wat levert het op?

• Teams met een hoge mate van zelfmanagement zijn succesvoller: ze komen tot betere oplossingen en doen meer dan strikt van hen verwacht wordt.
 • Meer zelfmanagement betekent daarnaast dat teams beter samenwerken om hun doelen te behalen en hun taken uit te voeren. Dat zorgt weer voor meer bevoegtheid, wat weer tot betere prestaties leidt.

Wat kun je doen?

• Heldere en gedragen doelen maken het makkelijker voor het team om te bepalen welke problemen opgelost moeten worden en hoe dat met elkaar te doen.

- Als leidinggevende stimuleer je zelfmanagement door ruimte te geven, de verwachting uit te spreken dat het team zelf problemen oplost, daarop stuurt en ze waar nodig ondersteunt en door het team zoveel mogelijk te betrekken bij het maken van (team)plannen en het formuleren van doelstellingen.
- Als organisatie kun je teams bevoegdheden geven en het nemen van initiatief belonen.
- Als organisatie en leidinggevende kun je opleiding inzetten om de competenties te verbeteren en daarmee de mogelijkheden voor zelfmanagement vergroten.

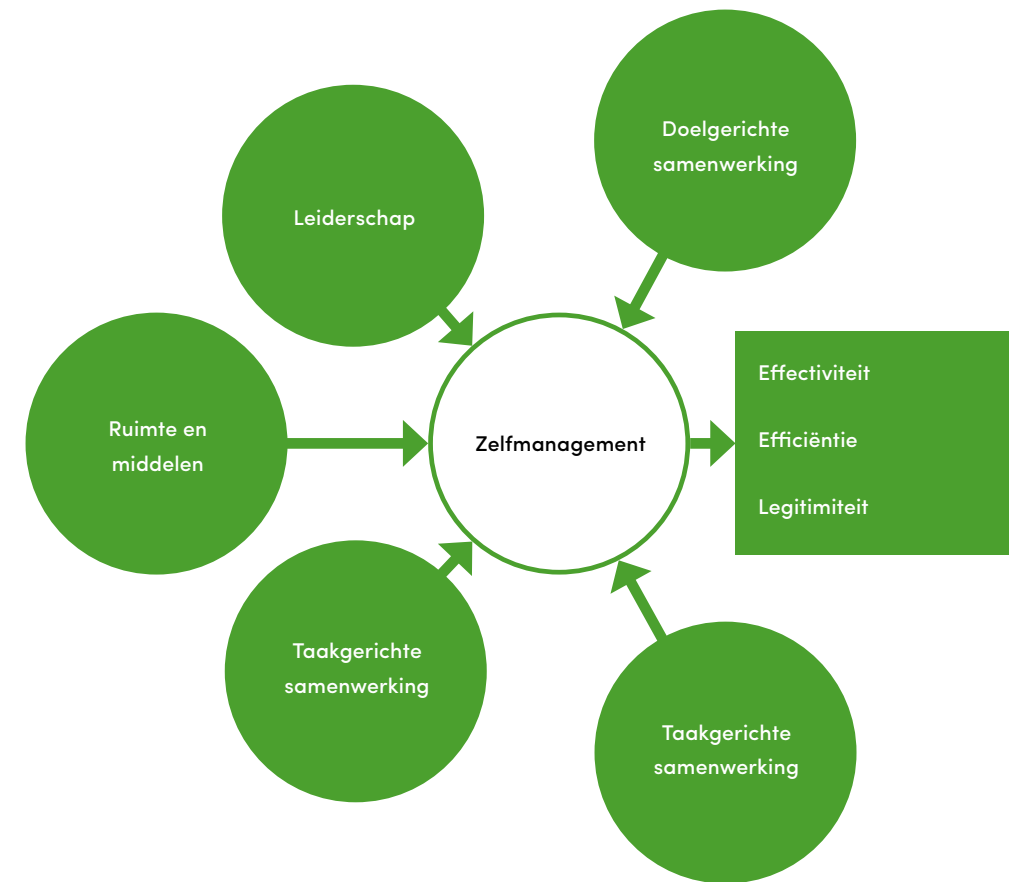


Fig 7. Hoe werkt zelfmanagement?

8

TEAM PUBLIEKSZAKEN GEMEENTE BEEK

Prestaties met de klant centraal

De publieksfunctie zit in het hart en de nieren van het team. Dat uit zich in de wijze waarop de teamleden spreken over hun werk als Publieksbalie. Waar het om gaat is *dienstbaar opstellen, de klant goed voorlichten en eerlijk zijn wanneer iets niet kan*. Of zoals een ander teamlid zegt: *‘De klant staat bovenaan, die staat boven alles en die klant moet geholpen worden, en op een goeie manier geholpen worden.’* Wat daarbij overigens opvalt, is dat die trots van de teamleden niet zozeer met het dorp of de streek zelf te maken heeft. *‘Nou ik heb geen speciale band met de inwoners van Beek, maar er wordt wel alles aan gedaan om ze zo goed mogelijk te behandelen’*, geeft een van de teamleden aan.

Die drang tot dienstbaarheid wordt ook beaamd door een andere medewerker die een typerende beschrijving geeft van de bevologenheid en mentaliteit van het team: *‘Ik heb een hekel aan mensen die de burgers niet dienstbaar zijn, die werken met dubbele agenda’s, dat vind ik verschrikkelijk. Daar word je niet door die werkgever voor betaald. Wij zijn eigenlijk hier door het gemeentebestuur aangesteld om onze diensten voor die gemeente, voor die burger van Beek te brengen. En als je je dat realiseert, dan komt het vanzelf goed. Je moet iets geven om iets terug te krijgen.’*

Dat de teamleden er iets voor terugkrijgen, blijkt wel uit de uitslag van een klanttevredenheidsonderzoek waar de grote mate van tevredenheid van de burgers uit bleek. Deze tevredenheid is een weerspiegeling van de dankbaarheid van de klanten: *‘Ik denk dat je het terugvindt in de waardering van mensen, dat zijn vaak kleine gebaren waarmee mensen je bedanken.’* Dit wordt beaamd door de gemeentesecretaris die aangeeft dat andere gemeentes *‘... komen kijken hoe wij het doen’ en voegt daaraan toe: ‘we worden in de regio als voorbeeld gezien’*. De goede prestaties van het team worden dus zowel binnen als buiten de gemeente erkend. De medewerkers komen dan ook met plezier naar het werk en zijn er trots op om voor de gemeente Beek te werken.

Extra inzet én gezelligheid

De extra inzet door de teamleden wordt genoemd als één van de redenen waarom men tot een optimale bediening van de klant komt. Een typerend voorbeeld hiervan komt van het afdelingshoofd die een situatie beschrijft waarbij er in de herfstvakantie sprake was van onderbezetting door ziek-

te. Er was een medewerkster die deze week verlof had. Zij is de gehele week in komen vallen en reageerde als volgt op de vraag van het afdelingshoofd: *‘Ik weet dat als je anders had gekund, je het anders had gedaan.’* Ook tijdens piekmomenten is men graag bereid *‘een middagje langer te blijven om dingen af te handelen’*. Die extra inzet vertoont men ook naar elkaar; wanneer iemand *‘wil ruilen omdat die ziek, zwak of misselijk is, dan wordt dat gewoon opgevangen, daar wordt niet lastig over gedaan’*. Al is dat op zich niet zo vaak nodig, aangezien de teamleden aangeven ook gewoon te komen werken, wanneer ze zich wat minder lekker voelen.

De uitstekende prestaties komen bovendien tot stand in een *‘afdeling die burgers probeert te bedienen, die goed georganiseerd is, waar ruimte is voor de mening van een ander, waar ik het gevoel heb dat wij met z’n allen met plezier hiernaartoe komen, waar gelachen kan worden, waar, ook als het over serieuze dingen gaat, je je ei kwijt kunt’*, aldus een teamlid dat er al 40 jaar werkzaam is. Men heeft plezier met elkaar; teamleden voelen zich thuis bij de werkgever en gaan met plezier naar het werk. Dit heeft effect op hoe men met de klanten om gaat: *‘Als ik ongedwongen met een leeg hoofd hiernaartoe kom, dan is dat anders dan als ik bezwaard wordt door collega’s, daar hebben we gelukkig geen last van.’*

Elkaar aanvullen

Hoewel medewerkers van de publieksbalie over het algemeen ‘hele producten’, zoals rijbewijzen en paspoorten afleveren en hierbij niet van elkaar afhankelijk zijn, zijn ze wel van elkaar afhankelijk op het moment dat klanten meerdere producten tegelijk nodig hebben. Doordat de gemeente Beek vanuit de gedachte werkt dat klanten zo goed en direct mogelijk geholpen kunnen worden aan één loket, met als doel klanttevredenheid, is er geregeld communicatie nodig met de back office om het doel van optimale klanttevredenheid te bereiken. Binnen het team publiekszaken verloopt deze interne communicatie over het algemeen goed, wat bijdraagt aan de eenheid binnen het team. Naast deze communicatie draagt ook het gedeelde doel en de visie binnen het team bij aan de binding. Een van de medewerkers omschrijft dit als volgt: *‘We staan allemaal voor hetzelfde concept, voor onze dienstverlening.’* De teamleden vullen elkaar daarbij aan door hun karakters, maar ook door hun kennis.

De eenheid in het team is *in de loop der jaren gegroeid en organisch ontstaan*. Dit betekent ook dat nieuwe medewerkers *makkelijk worden geaccepteerd en niet één iemand hier buiten de boot val*. Zo bestaat het team volgens de teamleden uit open en gesloten medewerkers, waarbij sommige medewerkers direct zijn en andere meer de confrontatie mijden. De balans hierin wordt als goed ervaren: *‘Je moet elkaar aanvullen, je moet ook een klein beetje ‘liefhebben’ tussen haakjes en bij elkaar horen. Daar is ook een beetje geluk bij nodig.’*

Naast het verschil in karakters werken binnen het team ook mensen met verschillende kennisvelden. Zo zijn er medewerkers met bijvoorbeeld kennis van belasting en met kennis van bouwen en wonen. Het grote en veranderende productaanbod van de afdeling publiekszaken motiveert de teamleden en zorgt voor veel variatie in het werk, waarbij met veel verschillende systemen moet worden gewerkt. Hiervoor is dus een breed kennisgebied nodig. Deze kennis is verspreid aanwezig onder verschillende medewerkers binnen het team en daarom wordt aan kennisdeling gedaan. Dit zorgt ervoor dat medewerkers ‘flexibeler’ worden en er ‘geen eilandjes zijn’, omdat zij de medeteamliden nodig hebben om hun taken goed te vervullen en de gezamenlijke doelen te bereiken.

Team Publiekszaken, Gemeente Beek

Adrie Slangen
Stannie Steps
Marleen Dormans
Lucienne Peters
Camiel van Arnhem
Christiane Lamboo
Nico Tholen
Edith de Kock

Niet op de foto:
Mirian Willems
Daniëlle Cremers
Margriet Laugs
Wendie van Mierlo
Jannie Boekhout
Karin Thewessem

Team facts

Naam van het team: Team Publiekszaken

Organisatie: Gemeente Beek

Teamomvang: 14 leden (waarvan 3 mannen)

Type team: Uitvoerend (vast en multidisciplinair)

Doelstelling & motto: 'Wij zijn het gezicht van de gemeente' en 'bieden de klant een zo compleet mogelijk pakket', zodat 'iedere klant tevreden het gemeentehuis verlaat.'

Teamtaken: Publieke diensten verlenen zoals het verstrekken van rijbewijzen, paspoorten en vergunningen aan de inwoners van de gemeente Beek volgens de 'click-call-face'-methode. Dat houdt in dat burgers veel via de website kunnen regelen, maar daarnaast ook door de medewerkers van Publiekszaken worden bediend per telefoon of aan de balie.

De kracht van High Performance Teams

52



9

DOELGERICHTE SAMENWERKING

9.1 Inleiding

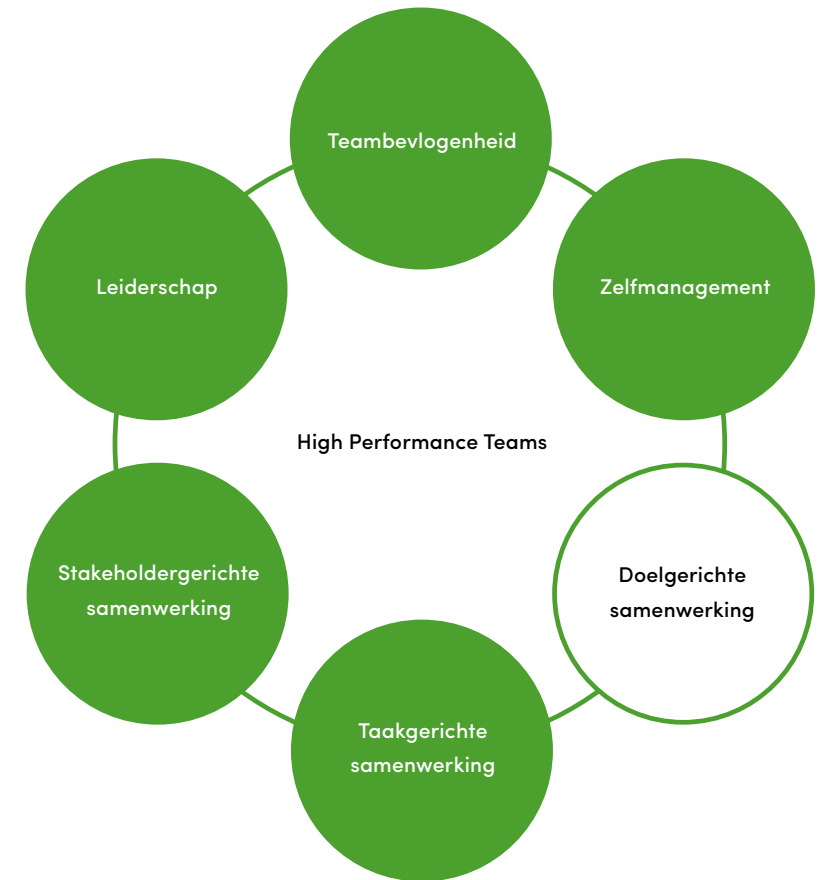
Het teamdoel en de samenwerking om dat doel te bereiken vormen een belangrijke focus voor High Performance Teams. Deze combinatie van heldere, aansprekende doelen en de gedeelde verantwoordelijkheid en inzet van de teamleden om dat te bereiken, levert een teamproces op dat voor een grote teambevolegheid zorgt. Daarmee kan het team tot geweldige resultaten komen. Het proces van samenwerking gericht op het doel en de uitkomsten daarvan komen in dit hoofdstuk aan bod.

9.2 Doelgerichte samenwerking volgens de theorie

In ons model is doelgerichte samenwerking een van de zes ingrediënten voor High Performance Teams. Met deze term duiden we een proces aan dat voortkomt uit een wat complexer samenspel met een ander belangrijk teamkenmerk. De doelgerichte samenwerking wordt namelijk ingegeven door de mate van doelafhankelijkheid.

Doelafhankelijkheid gaat over de mate waarin teamleden afhankelijk zijn van elkaar om duidelijke en gezamenlijk gedragen teamdoelen te behalen.¹⁶⁻¹⁷⁻¹⁸

In veel gevallen bepaalt de organisatie voor een belangrijk deel de teamdoelen, die voor het team grotendeels een gegeven zijn. De functie van het team en de door het team te behalen doelstellingen komen dus voort uit de organisatiedoelstellingen. Op organisatieniveau zijn (strategische) keuzes gemaakt over het producten- en dienstenaanbod en de wijze waarop de organisatie die wenst te leveren. Doelafhankelijkheid kent daarmee een sterk formele kant. De manier waarop het team daar vervolgens mee omgaat en er vorm en invulling aan geeft, is een proces van het team zelf. Dat proces drukken we uit aan de hand van doelgerichte samenwerking.



Doelgerichte samenwerking verwijst naar de mate waarin teamleden een eenheid vormen om de gezamenlijk gedragen teamdoelen te behalen. Teamleden nemen hun verantwoordelijkheid en spreken elkaar ook in openheid op die verantwoordelijkheid aan. Die werkwijze wordt ondersteund door de manier waarop teamleden elkaar helpen en trouw zijn aan elkaar. De teamleden hebben elkaar dus nodig om de teamdoelstellingen te bereiken. Ze zetten zich gezamenlijk in en nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om die doelen te behalen.

9.3 Doelgerichte samenwerking in de praktijk

In hoofdstuk 5 stipten we al even aan dat de bevolegheid van High Performance Teams voortkomt uit de motivatie om een maatschappelijke of publieke bijdrage te leveren en daarmee te werken aan een hoger (publiek) doel. Die ambitie en de daarvoor afgestemde gezamenlijk inzet blijkt in

deze teams tot stand te komen in het proces van doelgerichte samenwerking. Elk van de High Performance Teams ervaart namelijk een maatschappelijke verantwoordelijkheid en het is opvallend hoe de teamleden de daarbij behorende teamdoelen kort en krachtig weten uit te leggen. Feitelijk herformuleren de teamleden met elkaar de formeel opgelegde doelen tot een hoger, ambitieuzer en aansprekend doel, waarbij alle teamleden zijn aangehaakt om die te bereiken.

Zo formuleren de leden van het onderhoudsteam Rioolwaterzuiveringsinstallatie van het waterschap Aa en Maas als teamdoel het leveren van schoon oppervlaktewater. Daarmee legt het team de lat hoger en wordt een groter onderling beroep gedaan op de verantwoordelijkheden van alle teamleden dan bij het formuleren van een doel als 'het netjes onderhouden van de installatie'. Gelijksortig heeft de publieksbalie van de gemeente Beek de doelstelling om alle klanten tevreden de deur uit te laten gaan. Het team beheer openbare ruimte in Waddinxveen laat een tomeloze inzet zien bij alles wat ze doet en graag nog meer dan van ze gevraagd wordt voor het mooi en schoon houden van de gemeente. Een teamlid verwoordt die publieke verantwoordelijkheid als het hebben van '25.000 bazen, want ze betalen allemaal belasting'. Dat betekent overigens niet dat ze slechts anderen laten vertellen wat er moet gebeuren. Integendeel, dit gegeven wordt vooral gebruikt om de eigen verantwoordelijkheid binnen de samenwerking in het team te benadrukken.

Het projectteam van het ministerie van Economische Zaken dat verantwoordelijk was voor de invoering van het Rijksfunctiegebouw, maakte duidelijk dat hun doel niet de technische omslag was naar het nieuwe functiegebouw, maar dat het juist ging om een omslag in de werkpraktijk in de organisatie. Alleen met een breed begrepen en gedragen nieuw functiegebouw kan het Rijk haar doelstellingen van meer flexibiliteit en resultaatgerichtheid behalen. Op die manier liet het team ook zien de vertaling te kunnen maken naar de bijdrage die ze moesten leveren aan organisatiedoelstellingen op een hoger niveau.

Het team van het RIVM, onder meer verantwoordelijk voor de coördinatie van de vaccinatieprogramma's, ervaart de onderlinge verbinding en samenwerking als essentieel voor het bereiken van dat ene echt belangrijke doel: het gaat om *mensenlevens*. Daarbij weten alle teamleden precies waar ze het voor doen en werken daaraan met vereende krachten. Een van de leden van het MT omschrijft dit als volgt: 'De richting is bij ons ontzettend duidelijk, en bij een hapering is het alle hens aan dek, en het moet in orde komen.' Dat betekent dat als bijvoorbeeld iemand gebeten is door een slang, het team zich ten doel stelt deze persoon te helpen. De literatuur over teamwerk laat zien dat heldere teamdoelen op teamniveau gedragen worden en gekoppeld zijn aan de organisatiedoelen, én ook worden verbonden aan de doelen van de individuele teamleden.¹⁶ Daarbij blijkt uit de voorbeelden van de High Performance Teams dat teamleden zich uitgedaagd voelen om in samenwerking met elkaar die hogere teamdoelen te realiseren.

9.4 Werken aan doelgerichte samenwerking

De grote verbondenheid met elkaar om met een goede samenwerking de gezamenlijke teamdoelen te bereiken wordt in alle High Performance Teams onderbouwd met een groot gevoel van veilig-

heid, vertrouwen en openheid naar elkaar. De meeste teams geven aan dat deze bereikt worden omdat het heel gebruikelijk, maar ook noodzakelijk wordt gevonden dat de situatie thuis en andere privé-zaken met elkaar besproken worden. Wil je als team immers weten wat je aan elkaar hebt, dan is het nodig om te weten wat je bezighoudt en hoe je in je vel zit. Oprechte interesse in elkaar en echt naar elkaar luisteren krijgt op die manier ook een functionele rol; de stemming van een collega kan dan bespreekbaar gemaakt worden en er kan rekening mee worden gehouden, waardoor men beter kan samenwerken om de doelstellingen te behalen. De projectleider van het team verantwoordelijk voor de implementatie van het functiegebouw Rijk bij Economische Zaken, bijvoorbeeld, stimuleerde dit door tijd en ruimte te geven voor de persoonlijke ervaringen en verhalen van mensen tijdens de teambijeenkomsten. Voor de sfeer en de eensgezinde samenwerking was het onmisbaar, al begrepen anderen buiten het team niet altijd waarom die lange vergaderingen nodig waren.

Uit dit voorbeeld blijkt weer de belangrijke rol die weggelegd is voor transformationeel leiderschap. Belangrijke kenmerken van dit type leiderschap zijn in dit verband zelf het goede voorbeeld geven, rekening houden met persoonlijke gevoelens van teamleden, de teamgeest en samenwerking versterken en teamleden stimuleren om samen te werken aan de teamdoelen.

In alle High Performance Teams zien we bovendien plezier en humor terugkomen als essentiële onderdelen van doelgericht samenwerken. Bij de rioolwaterzuivering in Den Bosch worden veel grappen gemaakt: 'Ze hebben hier pas een geintje uitgehaald... Ze hadden zo'n lol dat ze stonden te brullen van het lachen, volwassen mannen met tranen over de wangen.' Soms zijn dat grappen met een scherp randje, volgens de teamleden van beheer openbare ruimte in Waddinxveen. Dat kan omdat men elkaar ook serieus neemt en altijd voor elkaar klaarstaat.

Tot slot geeft de mate van zelfmanagement in het team een belangrijke impuls aan de samenwerking gericht op het bereiken van de doelen. We zien in de uitvoerende teams heel duidelijk de voorbeelden van het zo veel mogelijk betrekken van de teams bij het ontwikkelen van allerlei plannen. Deze teams krijgen daarmee letterlijk de ruimte en veelal ook de verantwoordelijkheid om aan het formuleren van hun doelstellingen te werken. De relatie tussen zelfmanagement en doelgerichte samenwerking zien we als een zichzelf versterkend proces; meer zelfmanagement zorgt ervoor dat teams in hogere mate zelf hun doelen formuleren en deze vervolgens gezamenlijk nastreven. Omgekeerd maakt het zelfmanagement eenvoudiger als je met elkaar heel goed weet waar je gezamenlijk voor staat en wat er daarom bereikt moet worden. Het gezamenlijk bespreken en vaststellen van een helder teamdoel brengt dan de ontwikkeling van zelfmanagement en doelgerichte samenwerking op gang.

9.5 De opbrengsten van doelgerichte samenwerking

Opvallend is dat de High Performance Teams goed in staat zijn om de teamdoelen helder te formuleren en zich echt eigen te maken; de teamleden weten hier zelf betekenis aan te geven. Deze wordt gekoppeld aan de hogere, aansprekende doelstelling passend bij de publieke functie van het team. Het formele 'doelafhankelijkheid' krijgt vorm en invulling door de samenwerking en eenheid in het team.

Ons onderzoek laat zien dat teams met hogere prestaties gemiddeld een betere doelgerichte samenwerking laten zien dan teams die minder goed presteren (zie figuur 8). Daarbij moeten we opmerken dat doelgerichte samenwerking niet zozeer rechtstreeks van invloed is op de effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit, maar indirect door het bevorderen van de teambevoegenheid. De literatuur over teamwerk beschrijft dat teams met een hoge mate van cohesie en een sterke moraal en teamgeest (teambevoegenheid in ons model), betere teamprestaties bereiken. Met andere woorden: teambevoegenheid vormt het vliegwiel tussen doelgerichte samenwerking en teamprestaties.

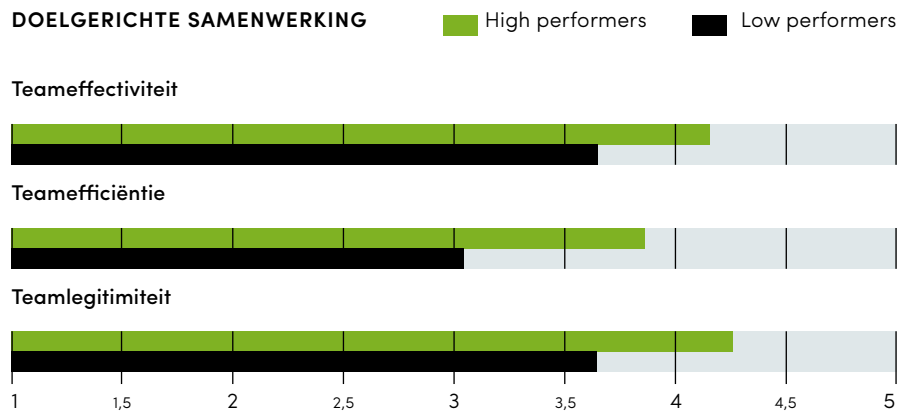


Fig 8. Teamprestaties en doelafhankelijkheid

9.6 Lessen over doelgerichte samenwerking

Wat is het?

- Doelgerichte samenwerking is de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen met een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om die doelen te behalen.
- Teamleden van een team met een hoge mate van doelgerichte samenwerking weten hun teamdoelen helder en krachtig uit te leggen en te verbinden aan een hoger (publiek) doel waarmee ze zich sterk verbonden voelen.

Wat levert het op?

- Teams met een hoge mate van doelgerichte samenwerking zijn meer bevoegen en leveren daardoor betere prestaties (efficiëntie, effectiviteit en legitimiteit).

Wat kun je doen?

- Bespreek als team waar je voor staat en definieer en formuleer je teamdoelen zo dat iedereen zich erdoor aangesproken voelt.

- Maak als team duidelijk welk hoger doel met je teamdoel bereikt wordt.
- Zorg voor een goede verbinding tussen de teamdoelen en de doelen van elk teamlid.
- Werk aan een goede en plezierige sfeer in het team.
- Bouw aan de onderlinge eenheid door veiligheid te creëren en het vanzelfsprekend te maken om indien nodig over privé zaken te praten.
- Geef als leidinggevende het goede voorbeeld door zelf open te zijn over wat jou bezighoudt en schep ruimte en tijd om daar binnen het team ook echt met elkaar over te kunnen praten.
- Betrek als leidinggevende zoveel mogelijk het team bij het maken van plannen en geef hun de verantwoordelijkheid om de eigen doelen te definiëren.

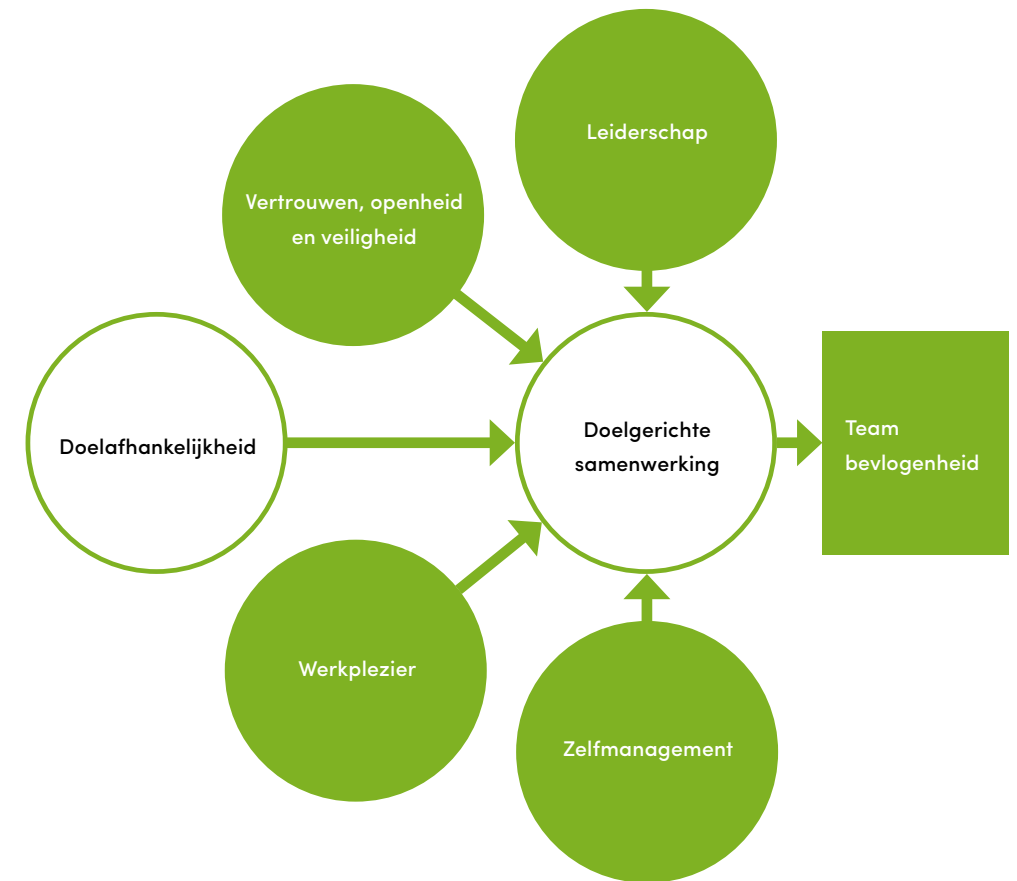


Fig 9. Hoe werkt doelgerichte samenwerking?

10

RIOOLWATERZUIVERINGS- INSTALLATIE WATERSCHAP AA EN MAAS

Een echte teamprestatie

De teamleden werken aan een helder en gezamenlijk doel dat ze als volgt omschrijven: *‘Er komt vuil water binnen en er komt schoon water uit en dat willen we zo goed mogelijk doen. En dat willen we doen met een zo leuk team waarbij we elkaar aanvullen, ondersteunen en veel voor elkaar over willen hebben.’* Deze uitspraak is typerend voor het gezamenlijke doel van het team, voor het elkaar ondersteunen en de gezelligheid binnen het team.

Dat gezamenlijk werken aan het doel en de daarvoor te behalen resultaten komen ook naar voren bij het onderhoud aan de ‘zandvanger’. De zandvanger is een gecompliceerd apparaat dat redelijk grove delen vuil uit het afvalwater filtert om het water naar de volgende fase van het zuiveringstraject te laten stromen. De teamleden omschrijven de aanpak van het onderhoud aan de zandvanger als volgt: *‘Je hebt grote onderhoudsklussen zoals van de week, dan sta je er als volledig team. Je staat met zijn allen dingen in bedrijf te nemen en bij te stellen. Vervolgens zoek je met zijn allen een oplossing. Je loopt dan met zijn allen door elkaar heen, maar wel gestructureerd.’* Het onderhoud aan de zandvanger vindt ook plaats op andere waterzuiveringen, maar de snelheid en de zelfstandigheid waarmee dit team dat heeft uitgevoerd, is *‘perfect verlopen en een prestatie van heb ik jou daar’*, volgens een extern betrokken onderhoudsmedewerker. De regiomanager is het daar helemaal mee eens en vindt het ook een echte teamprestatie, waarbij iedereen zich verantwoordelijk voelde.

De stakeholders zien de prestaties van het team structureel verbeteren. De regiomanager zegt daarover: *‘Je ziet gewoon de zuiveringsprestaties in een oplopende lijn gaan de afgelopen vijf jaar. Dit jaar gaan we als we zo doorgaan waarschijnlijk voor het eerst sinds ooit, of in ieder geval sinds lange tijd honderd procent zuiveringsscores halen over alle zeven zuiveringen het afgelopen jaar.’* Dit resultaat is inmiddels ook daadwerkelijk behaald (red.).

Omgaan met elkaar

Dat het team het gezellig heeft met elkaar, blijkt uit het feit dat er bijvoorbeeld ruimte is voor grappen: *‘Ja, ik vind dat er ook af en toe grappen gemaakt kunnen worden. Dat gebeurt ook regelmatig, dat is heel erg prettig voor het hele team.’* Naast het maken van grappen vullen ook de karakters binnen het team elkaar goed aan. Een van de teamleden omschrijft het team als volgt: *‘Het is gewoon een gezellig clubje met elkaar zeg maar, met veel verschillende karakters.’* Ook de direct leidinggevende ziet dat er veel grappen gemaakt worden: *‘Ze hebben hier pas een geintje uitgehaald ... Ze hadden zo’n lol dat ze stonden te brullen van het lachen, volwassen mannen met tranen over de wangen.’* Tevens vindt hij het van belang dat dit gestimuleerd wordt: *‘Het is belangrijk, dat het gezellig is, dat het leuk is en dat we ook plezier hebben en dat je voor elkaar klaar staat.’* Volgens de extern betrokken onderhoudsmedewerker is het team hier goed in geslaagd. Hij vindt het fijn om langs te komen en met het team samen te werken vanwege deze gezelligheid. Hij noemt langsgaan bij het team thuiskomen. Het team straalt plezier uit en is volgens hem open, gedreven en plezierig om mee samen te werken.

Dit is ook terug te zien in de bereidheid elkaar te helpen en te ondersteunen, wanneer nodig. *‘Ik denk dat we elkaar graag willen helpen en het werk zien. Als je iemand ziet tobben, bijvoorbeeld met de slang, dan loop je er naartoe om gewoon even te helpen’*, stelt een van de teamleden. Een ander teamlid vindt het een kwestie van geven en nemen en daarmee gewoon normaal om elkaar te helpen waar nodig. *‘We bellen elkaar gewoon om elkaar te helpen met een storing of wat dan ook’*, zo voegt een ander teamlid toe. Dit beeld wordt door de regiomanager bevestigd: *‘Ik hoor vaak dat ze elkaar ook bellen, want er zijn veel nieuwe mensen die nog niet alles hebben meegemaakt wat er mee te maken valt. Buiten de storingsdienst bellen zij elkaar van ik heb dit meegemaakt, wat zou dit nou kunnen zijn?’* Men staat klaar om elkaar te helpen en te ondersteunen wanneer nodig.

Zelfmanagement en verantwoordelijkheid

Het team is zelfstandig en initiatiefrijk en ze worden betrokken bij belangrijke besluitvormingsprocessen. Het meest directe voorbeeld daarbij is de selectie van nieuwe teamleden. Voor het aantrekken van deze mensen is een speciale procedure opgezet waarbij de teamleden inspraak hebben in welke mensen wel en niet worden aangenomen. De teamleden geven aan dat ze tevreden zijn met deze selectieprocedure, omdat ze op deze manier hun *mening mogen geven en een keus mogen maken die hen bevalt*. Hierbij letten ze er vooral op of iemand in het team past, wat belangrijker gevonden wordt dan het papiertje. Ook de leidinggevende bevestigt dit en stelt dat er al meerdere malen is gekozen voor iemand die weliswaar voldoende maar toch minder gekwalificeerd was dan andere kandidaten, maar beter in het team paste.

Deze inspraak bij de selectie van nieuwe medewerkers vergroot de betrokkenheid bij het team, omdat de medewerkers zich serieus genomen voelen. De selectieprocedure is niet het enige moment dat medewerkers inspraak hebben in de besluitvorming. Het team wordt nauw betrokken bij het vormen van plannen voor meer gecompliceerde projecten: *‘Je hebt van tevoren vaak overleg waar je de voors en tegens bespreekt en tot een gezamenlijk iets komt. Je bent het dan niet altijd met elkaar eens, maar uiteindelijk beslis je als team.’* De bedrijfsleider legt deze verantwoordelijkheid bewust bij het team

Rioolwaterzuiveringsinstallatie, Waterschap Aa en Maas

Naam
Naam
Naam
Naam
Naam
Naam
Naam
Naam
Naam

Team facts

Naam van het team: Team Rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI)

Organisatie: Waterschap Aa en Maas

Locatie: Den Bosch

Teamomvang: 13 leden (waarvan twee vrouwen)

Type team: Uitvoerend (vast en multidisciplinair)

Doelstelling: Rioolwater reinigen en binnen vergunningseisen lozen op oppervlaktewater.

Motto: Wij zorgen voor schoon oppervlakte water.

Teamtaken: Het beheren en onderhouden van de complete waterzuiveringsinstallatie en bijbehorende transportstelsel.

Bijzonderheden: De installatie heeft een verwerkingscapaciteit van 15 miljoen liter water per uur en is een van de grotere in zijn soort.

De kracht van High Performance Teams

62



neer. Zo noemt hij een voorbeeld waarbij budget wordt aangevraagd om het achterstallig onderhoud aan te pakken. Om dit geld aan te kunnen vragen, moet gekeken worden naar welke zaken precies aangepakt worden en dit heeft het team samen met de leidinggevende als volgt opgelost: *'We hebben gewoon een sessie gehouden. Ik heb gezegd dit is de lijst vul hem zelf in, stuur hem naar mij op en samen bepalen we de prioriteit'*, aldus de bedrijfsleider.

Tevens probeert de bedrijfsleider het team zo veel mogelijk te betrekken bij het formuleren van teamdoelen. Het team heeft de ruimte om in grote mate zelfsturend te zijn: *'Je krijgt een hoop vrijheid en zelfstandigheid als team. En die zelfstandigheid die hebben we ook allemaal wel.'* Hierbij is een van de medewerkers verantwoordelijk voor de planning en de coördinatie, waardoor de rol van de bedrijfsleider in de uitvoering wordt geminimaliseerd: *'We hebben de bedrijfsleider eigenlijk alleen nodig als er belangrijke knopen door moeten worden gehakt en verder moeten we het als team oplossen.'* De externe onderhoudsmedewerker geeft hierbij aan dat hij het gevoel heeft dat de afname in de storingen direct af te leiden is uit de mate van zelfstandigheid en de capaciteiten van het team. Een pakkende omschrijving van hoe dat in zijn werk gaat, komt van de regiomanager als hij vertelt over incidenten die flink wat extra werk meebrengen: *'Dat is helemaal geen probleem, ze laten friet of pizza komen en maken het gewoon af. Ze lossen dat gewoon autonoom op.'* Een van de teamleden geeft de volgende verklaring voor de extra inzet die af en toe nodig is: *'... maar het proces gaat voor. Dat is een kwestie van prioriteiten stellen en dat wordt bewust gedaan. Voor mij is dat vanzelfsprekend, het proces is leidend.'*

Bevlogenheid en de publieke zaak

De teamleden zijn enorm gedreven om het werk op te pakken en dat goed te doen: *'Voor mij is het sowieso duidelijk dat als je uit het bedrijfsleven komt de klant bepaalt en zo moet je het ook zien. Je moet de zuivering eigenlijk als klant zien. Dat vind ik doodnormaal.'* De bedrijfsleider geeft hierbij aan dat trots zijn op het werk vooral voortkomt uit de gedrevenheid om de taak zo goed mogelijk te vervullen en de boel draaiende te houden. De teamleden geven ook aan dat ze trots zijn op en plezier halen uit het zo goed mogelijk gezamenlijk uitvoeren van het werk: *'Als er een storing begint is het even vervelend, maar het is altijd leuk om te doen ... Als je het dan ook nog tot een goed einde weet te brengen, dan geeft dat voldoening.'* Men is bereid om een stapje harder te lopen, eigen verantwoordelijkheid te nemen, collega's te helpen en wanneer nodig over te werken: *'Het belangrijkste is dat er schoon water uit de zuivering komt.'*

Het feit dat men een functie heeft in het publieke domein beïnvloedt op een tweetal manieren de bevlogenheid van het team. Allereerst zorgt de publieke verantwoordelijkheid voor gedreven teamleden om calamiteiten te voorkomen. Een teamlid geeft aan dat hij het niet leuk zou vinden om in geval van een groot probleem in de krant te komen. Gelukkig is dat ook nooit gebeurd: *'Dat komt dan wel op mijn conto te staan. Dan is het wel mijn werk dat niet goed is geweest en dat wil ik niet.'* Een tweede punt dat zowel door het team als de leidinggevende wordt aangehaald, is het heersende beeld van ambtenaren. Een van de teamleden is er bijvoorbeeld door zijn oude baas en zijn vrienden op afgerekend dat hij voor de overheid is gaan werken. Hij kreeg opmerkingen naar zijn hoofd als *'Ben je gestopt met werken?' en 'Je had best voor de concurrenten kunnen werken, maar de overheid, dat vind ik*

gewoon heel erg. De bedrijfsleider bevestigt dit beeld. Hoewel de teamleden er ogenschijnlijk gelaten op reageren, geeft dit wel een stimulans om *te laten zien dat het niet zo is – dat ik hier wel iets goeds kan doen dat nuttig is*, wat de andere teamleden beamen. Al met al is er binnen het team een grote gedrevenheid om het werk zo goed mogelijk uit te voeren en schoon oppervlaktewater te leveren.

11

TAAKGERICHTE SAMENWERKING

11.1 Inleiding

Naast doelgerichte samenwerking (hoofdstuk 9) is ook taakgerichte samenwerking in teams van belang. High Performance Teams vullen dat in met een slimme onderlinge informatie-uitwisseling en kennisbenutting bij de uitvoering van hun teamtaak. Dit hoofdstuk gaat over die taakgerichte samenwerkingsproces en de uitkomsten daarvan.

11.2 Taakgerichte samenwerking volgens de theorie

In ons model hangt taakgerichte samenwerking nauw samen met de taakafhankelijkheid binnen het team. Grotere afhankelijkheid van elkaar bij het uitvoeren van de taak vraagt in teams om een betere onderlinge afstemming en benutting van de informatie en kennis die aanwezig en nodig is om de taak goed uit te voeren. Dat proces noemen we taakgerichte samenwerking, maar voordat we daarop ingaan willen we eerst wat meer inzicht geven in de inrichting van de teamtaak.

De teamorganisatie biedt een alternatief voor de functioneel ingerichte (bureaucratische) organisatie met sterk gescheiden taken.²¹ Het uitgangspunt is dat grotere afgebakende taken of zelfs complexere taken beter uit te voeren zijn door een groep mensen die daar gezamenlijk voor verantwoordelijk zijn. Dit in tegenstelling tot wanneer deze opgeknipt worden in sterk vereenvoudigde deeltaken die afzonderlijk van elkaar worden uitgevoerd. De literatuur over teams laat zien dat teamwerk op deze wijze bijdraagt aan zowel de kwaliteit van het werk en het welbevinden van werknemers als aan de kwaliteit van geleverde producten of diensten.²²

De inrichting van die teamtaak is voor een belangrijk deel afhankelijk van het type team: een uitvoerend team kent andere taken dan een projectteam of managementteam (zie ook hoofdstuk 2). Daarnaast zien we nog een groot verschil in taakinrichting tussen een uitvoerend team aan de ge-



meentelijke publieksbalie en een uitvoerend team verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte. Daarbij spelen fysieke werkkenmerken een rol. Inhoudelijk zijn er (vele) verschillende soorten teamtaken of functies te benoemen en die zijn afhankelijk van onder meer de organisatie, de plek in de organisatie en het type product of dienst dat geleverd wordt.²⁰

Meer algemeen kunnen we de kenmerken van de teamtaak uitdrukken in termen van taakafhankelijkheid. Dit is een structuurkenmerk dat voor teams veelal een gegeven is en vooral op organisatie-niveau beïnvloed wordt.

Taakafhankelijkheid beschrijft de mate waarin teamleden afhankelijk zijn van elkaar om hun taken te volbrengen.¹⁶ Dat uit zich onder andere in de input van andere teamleden die nodig is om de eigen taken uit te kunnen voeren. Wanneer teamleden op dit gebied afhankelijk van elkaar zijn, voelen ze zich verantwoordelijker voor hun werk.

We kijken naar hoe het team reageert op de kenmerken van die teamtaak, hoe dat team met de taak-afhankelijkheid omgaat. Dit betreft het samenwerkingsproces:

De **taakgerichte samenwerking** van het team is de manier waarop teamleden onderling informatie en kennis uitwisselen, integreren en overdenken. In de literatuur wordt dit ook wel informatie elaboratie genoemd. Elaboratie betekent letterlijk de uitbreiding en verdieping van kennis en blijkt uit eerder onderzoek een belangrijke factor te zijn voor teamprestaties.¹⁵

11.3 Taakgerichte samenwerking in de praktijk

In alle High Performance Teams is sprake van kennisdeling en informatie-uitwisseling om de teamtaak kwalitatief hoogwaardig te kunnen uitvoeren. Taakgerichte samenwerking betekent in die teams bovendien dat de teamoverleggen goed benut worden, bijvoorbeeld om persoonlijke ervaringen in het werk uit te wisselen, zoals het projectteam van EZ dat deed. Dat heeft een meer verbindende functie, zoals in hoofdstuk 9 al is genoemd, maar zorgt ook voor reflectie en de ontwikkeling van nieuwe ideeën.

Het MT van DPC zorgt er bijvoorbeeld heel bewust voor dat de ontwikkeling van diensten niet beperkt blijft tot de afdeling die daarover gaat. Het MT bespreekt de voorstellen, ook met degenen die daar niet direct verstand van hebben. De ervaring leert dat men op die manier goed bijblijft, elkaar bovendien goed kan bevragen en scherp houden, waar nodig kan voorzien van bruikbare kennis uit andere afdelingen en tot slot het eindproduct goed aan de stakeholders kan uitleggen.

De teams krijgen voor elkaar dat de taakgerichte samenwerking optimaal is, door er ook voor te zorgen dat iedereen dezelfde basiskennis heeft. Het team beheer openbare ruimte in Waddinxveen is er daarom trots op dat na een suggestie van een van de medewerkers alle teamleden een VCA-diploma²³ hebben gehaald en dat nieuwe medewerkers dit ook moeten behalen. Het certificaat dat voor het individuele kennisniveau wordt gegeven en voor aannemers verplicht is, is formeel niet verplicht voor gemeenten, maar helpt de medewerkers om veilig te werken om bedrijfsongevallen te voorkomen. Op deze manier zorgt het team voor een gedeeld gemeenschappelijk kennisniveau.

Binnen het team Publiekszaken van de gemeente Beek zien we een goed voorbeeld van hoe gewerkt wordt met de uitwisseling tussen verschillende kennisvelden. Zo zijn er medewerkers met bijvoorbeeld kennis van belasting, maar ook met kennis van bouwen en wonen. Het grote productaanbod van de afdeling publiekszaken zorgt voor een grote mate van variatie in het werk, waarbij met veel verschillende systemen moet worden gewerkt. Hiervoor is dus een breed kennisgebied nodig. Deze kennis is gefragmenteerd aanwezig onder verschillende medewerkers binnen het team. Daarom is het nodig dat medewerkers de kennis van elkaar goed benutten om hun taken goed te vervullen. Dit is vooral van belang op het moment dat burgers aan de balie meerdere producten tegelijk nodig hebben. De kennisuitwisseling zorgt ervoor dat medewerkers flexibeler worden en er in de woorden van de teamleden *geen eilandjes zijn*.

Ook bij het RIVM zoekt het managementteam IOD/RCP heel bewust naar de kruisbestuiving vanuit de verschillende 'bloedgroepen': *'Door alles met elkaar te delen en kritisch te zijn naar elkaar, en dat niet als iets negatiefs te beschouwen, hebben we dit team goed op de kaart gezet.'* Aan de managementtafel wordt heel bewust getracht om voldoende kennis in het team te brengen, onder meer door het betrekken van verschillende adviseurs en regiomanagers, elders vanuit de organisatie. We zien daarmee dat de diversiteit in kennis en vaardigheden in het team invloed heeft op de taakgerichte samenwerking, zoals ook andere onderzoeken duidelijk maken.¹⁵

Ook het managementteam van DPC zorgt er voor dat de taakgerichte samenwerking niet vooral beperkt blijft tot het eigen team. Ze werken er heel bewust aan om alles bespreekbaar te maken en niet te pretenderen zelf de wijsheid in pacht te hebben. Onder andere wordt dit bewerkstelligd door de mensen in de organisatie die ergens expertise over hebben of met een bepaalde belangrijke taak bezig zijn in het MT-overleg uit te nodigen en hun verhaal te laten doen. Verder maakt het MT problemen bespreekbaar met andere organisatieleden zowel in formele setting als in informele setting. Medewerkers kunnen gewoon binnen lopen bij MT-leden, dat betekent dat niet altijd de formele hiërarchische lijn wordt gevolgd.

11.4 Werken aan taakgerichte samenwerking

De taakgerichte samenwerking blijkt vooral gestimuleerd te worden doordat de teams daar zelf de ruimte en mogelijkheden voor opzoeken en daarbij ondersteund worden door de leidinggevende. Een belangrijke voorwaarde voor taakgerichte samenwerking is de mate van zelfmanagement in het team. De teamleden komen met suggesties om nieuwe kennis en competenties te ontwikkelen en worden daarin gesteund vanuit de organisatie. Daarnaast organiseren ze project- of werkoverleggen voor informatie-uitwisseling en kennisbenutting. Ze zorgen ervoor dat de agenda voor die overleggen ruimte biedt om hier ook echt aandacht aan te besteden. De leidinggevendenden doen daar actief aan mee en helpen daar waar nodig de aandacht goed op de 'kruisbestuiving' te richten en er de tijd voor te nemen. Bovendien geven ze het goede voorbeeld door ook zelf ruimhartig hun informatie en kennis te delen en zichtbaar te maken hoe zij ook die van anderen gebruiken.

Zo zien we bij DPC dat het MT een wekelijks vragenuurtje organiseert waar alle medewerkers welkom zijn om te horen hoe de zaken er voor staan, zelf vragen te stellen en onderwerpen in te brengen. Op die manier krijgt het proces van taakgerichte samenwerking ook vorm over de teamgrenzen heen. Bovendien geeft het MT in dit geval openlijk het goede voorbeeld aan anderen van hoe taakgerichte samenwerking vorm kan krijgen. Hier blijkt transformationeel leiderschap weer een stimulerende stijl van leidinggeven te zijn, door voorbeeldgedrag, door het stellen van vragen en door teamleden te stimuleren met elkaar zaken te overdenken.

Tot slot hebben we gezien dat diversiteit in teams de mogelijkheden voor een optimale taakgerichte samenwerking versterkt. High Performance Teams maken heel bewust gebruik van elkaars ver-

schillende functionele achtergronden, diverse expertises en ervaringen in het team. Waar vereist, zoeken deze teams bewust naar aanvullende expertise door nieuwe teamleden aan te trekken die de benodigde kennis of ervaring in huis hebben.

11.5 De opbrengsten van taakgerichte samenwerking

Uiteenlopende onderzoeken hebben laten zien dat de wijze van taakinrichting in de organisatie positieve effecten kan hebben op de teamresultaten (zie paragraaf 11.2). Die formele inrichting van de teamtaken is in de meeste gevallen nauwelijks beïnvloedbaar door het team zelf. Echter, het gedrag dat het team laat zien bij de uitvoering van de taak, onder meer in termen van informatie-uitwisseling en kennisdeling, bepaalt ze wel zelf. Ook ons eigen onderzoek laat zien dat een teamproces van taakgerichte samenwerking bijdraagt aan de teamprestaties. Zo zien we dat teams die betere prestaties behalen in termen van effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit een grotere mate van taakgerichte samenwerking laten zien dan teams die laag op de verschillende prestaties scoren (zie figuur 10). We moeten hier nogmaals opmerken dat er in de onderzochte teams een mechanisme optreedt waarbij een grotere mate van taakafhankelijkheid bijdraagt aan een beter proces van taakgerichte samenwerking. Ons onderzoek liet namelijk zien dat een grotere mate van taakafhankelijkheid op zichzelf een klein negatief effect heeft op de mate van efficiëntie en legitimiteit van een team. Dat betekent dat het bijvoorbeeld lastiger is om efficiënt te werken naarmate alle teamleden door de formele inrichting van het werk meer van elkaar afhankelijk zijn in hun werk. Het vergt namelijk meer afstemming. Daarentegen blijkt dat de teams die goed zijn in het uitwisselen van informatie en het delen van kennis veel bevroger zijn en daarmee ook betere prestaties behalen. De nadelen van taakafhankelijkheid kunnen dus meer dan gecompenseerd worden door een goede taakgerichte samenwerking.

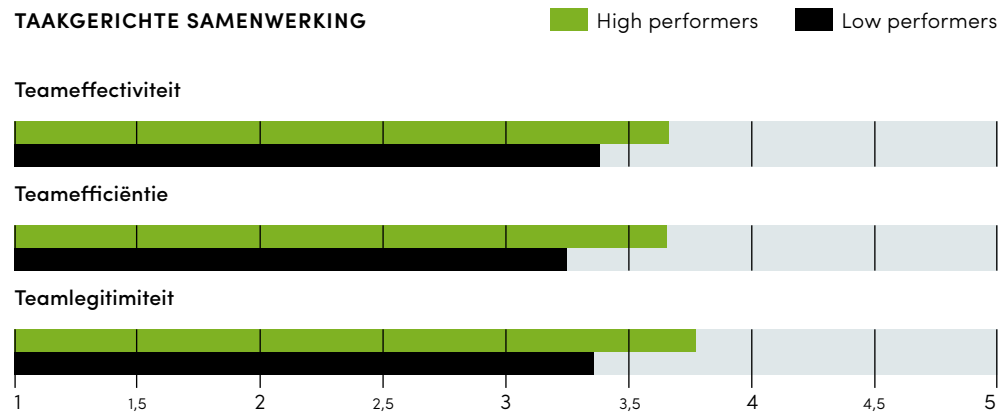


Fig 10. Teamprestaties en taakgerichte samenwerking

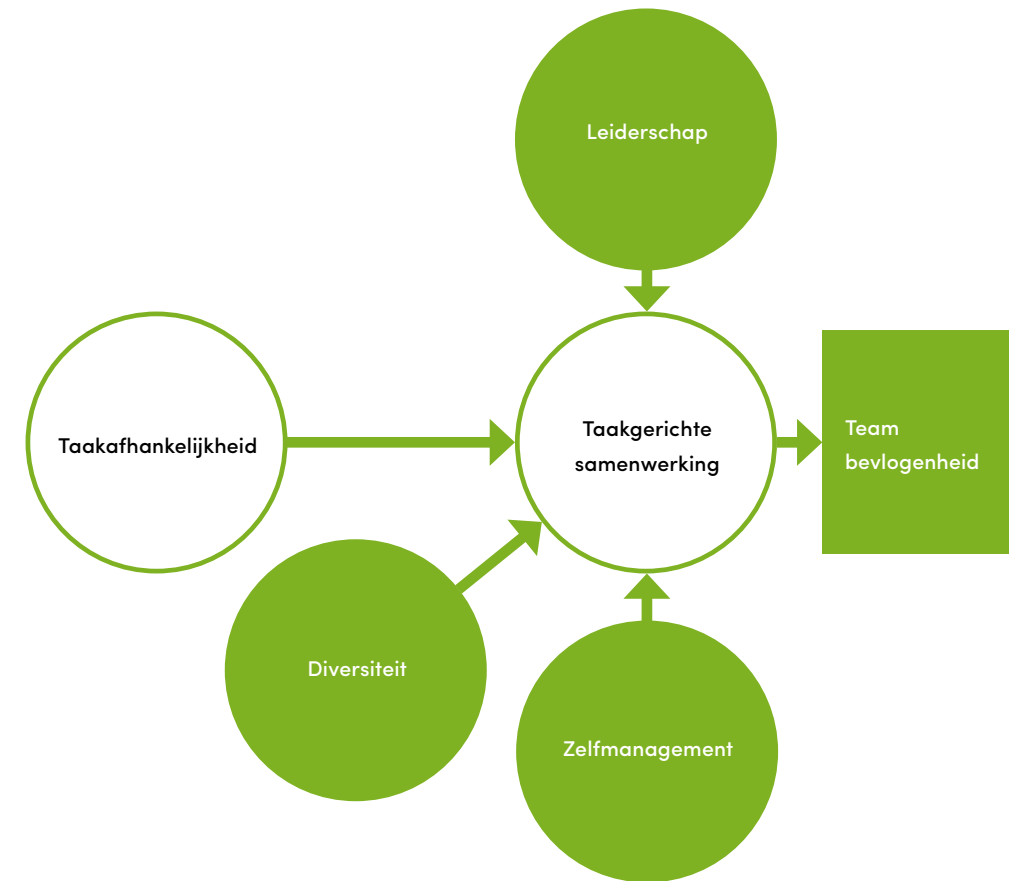


Fig 11. Hoe werkt taakgerichte samenwerking?

11.6 Lessen over taakgerichte samenwerking

Wat is het?

- Taakgerichte samenwerking is de wijze waarop teamleden onderling informatie en kennis uitwisselen, integreren en overdenken om hun gezamenlijke taak uit te voeren.
- Hoe groter de onderlinge afhankelijkheid bij het uitvoeren van de teamtaak, hoe groter de behoefte is aan taakgerichte samenwerking.

Wat levert het op?

- Teams met een hoge mate van taakgerichte samenwerking zijn veel bevroger en leveren daarvoor betere prestaties (efficiëntie, effectiviteit en legitimiteit).

Wat kun je doen?

- Bespreek werksituaties en (persoonlijke) ervaringen in het werk om zo tot kennisdeling te komen en nieuwe ideeën voor de taakuitvoering te ontwikkelen.
- Maak tijd in de agenda van project- of werkoverleggen om tot deze besprekingen te komen.
- Organiseer open informatiesessies en vragenuurtjes voor het stellen en beantwoorden van vragen, over en weer.
- Bepaal de benodigde basiskennis en competenties van elk teamlid en organiseer daar opleiding en training voor.
- Ontwikkel (als organisatie) structuren en werkvormen om kruisbestuiving te stimuleren.
- Doe als leidinggevende mee aan de bespreking van werksituaties en deel de eigen persoonlijke werkervaringen.
- Bied als leidinggevende ruimte en tijd om informatie uit te wisselen en kennis te delen en stimuleer teamleden hierin.
- Maak als leidinggevende zichtbaar voor anderen hoe je zelf gebruik maakt van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot een betere taakuitvoering te komen.

12

REGIONALE COÖRDINATIE PROGRAMMA'S EN INKOOP, OPSLAG & DISTRIBUTIE RIVM

Gedeelde visie

Alle leden van het team weten waar ze het voor doen, namelijk voor *mensenlevens*. Of dat nu preventief is, bijvoorbeeld de coördinatie van het Rijksvaccinatieprogramma of acuut, wanneer bijvoorbeeld iemand gebeten is door een slang, maken de teamleden het tot hun absolute prioriteit deze persoon te helpen. Die zorg voor mensenlevens uit zich in de wijze waarop alle stakeholders worden benaderd. *'Enerzijds dienen we de programma's voor de Nederlandse bevolking goed te verzorgen, anderzijds ook onze eigen organisatie [...], onze mensen, en ons takenpakket goed te beheren binnen het budget'*, aldus een van de MT-leden over de specificatie van hun doelen. De eenheid in het team om de doelstellingen te behalen is groot: *'De richting is bij ons ontzettend duidelijk, en bij een hapering is het alle hens aan dek.'*

Open communicatie en persoonlijke aandacht

Het MT heeft sinds de fusie hard gewerkt aan gemeenschappelijkheid, belangrijk voor het nastreven van doelen. Daarmee zijn ook al concrete resultaten geboekt: *'Waar we super trots op zijn, is het behalen van het ISO-certificaat. Beide organisatie onderdelen waren afzonderlijk ISO-gecertificeerd, maar met de fusie moet je onder één systeem komen. We zijn er enorm trots op dat we in redelijk korte tijd dat helemaal voor elkaar gekregen hebben!'*

Daarnaast zijn er diverse heidagen georganiseerd om goed te kijken naar ieders rollen, sterke kanten en hoe men elkaar aanvult. Men erkent in het team dat er verschillende bloedgroepen zijn en hoe de bijbehorende kwaliteiten elkaar versterken en zo helpen bij de ontwikkeling van de teamdynamiek.

De kracht van het team ligt volgens een van de MT-leden in *de korte lijnen en het alles durven delen*. Hierdoor durft men zowel dingen die goed als minder goed gaan, te delen. Ook buiten de formele ontmoetingsmomenten staat de deur altijd open en zijn de lijnen dusdanig kort, dat men indien nodig gewoon de telefoon even pakt. Aan de basis van durven delen ligt het vertrouwen dat men in elkaar heeft. Dit vertrouwen komt mede tot stand doordat de teamleden hun afspraken nakomen en intensief met elkaar samenwerken. Volgens de teamleden is er geen sprake van een *machtsspel of rivaliteit*, hetgeen niet betekent dat er nooit onenigheid binnen het team is, maar dat er ruimte is om het met elkaar ook vervelende dingen te hebben. Het team gaat hier volgens de teamleden op een functionele manier mee om. Er ontstaat wel eens discussie, maar die zien de teamleden vooral als ruimte om te sparren. Een van de MT-leden omschrijft dit als volgt: *'Hoe ik dat zelf doe, is zodra ik ook maar het gevoel heb dat er iets dwars zit, dan maak ik dat bespreekbaar. En als het op dat moment niet kan qua tijd, dan plan ik er een tijdstip voor zodat we allebei weten waar we het over gaan hebben, want dit laten we niet sudderren.'*

In de overleggen worden bovendien niet alleen de werkzaamheden besproken, maar ook de situatie thuis en andere privé-zaken. Daarbij is het van belang om niet alleen serieuze en saaie onderwerpen te bespreken, maar ook plezier te maken. Er is duidelijk sprake van persoonlijke aandacht voor elkaar. Ook buiten het werk, zoals blijkt uit het voorbeeld van een activiteit die een van de MT-leden had georganiseerd: *'Zij heeft bijvoorbeeld afgelopen december een etentje gegeven, ook weer met de regiomanagers bij het MT en daar had ze voor ons allemaal persoonlijk een boekje gemaakt met daarin een kleine toespraak. Ik denk dat dat ook wel veel doet met een groep. Je wordt zelf gewaardeerd om wat jij inbrengt, maar je hoort ook waar anderen om gewaardeerd worden, en je lacht om het cadeautje of het grapje dat daarin zit.'*

Kruisbestuiving binnen en buiten het team

Een belangrijke interne doelstelling van het MT was om nieuwe vormen van synergie te laten ontstaan en de verschillende culturen in de organisatie met elkaar te verenigen, zowel in het eigen MT als in de rest van de organisatie. Deze synergie bleek in de organisatie niet te ontstaan door afdelingen te husselen, maar juist door de afdelingen elk in hun eigen keten te laten werken binnen de nieuw gevormde matrixorganisatie. Op die manier heeft men in de organisatie bereikt dat ondanks dat mensen in verschillende afdelingen zitten goed in staat zijn om tot kennisdeling en kruisbestuiving te komen.

Naast het ontwikkelen en omarmen van nieuwe werkvormen is er de afgelopen twee jaar ook veel aandacht besteed aan het meer zichtbaar maken van het hele RCP/IOD binnen het RIVM. Deze zichtbaarheid is volgens de teamleden nog onvoldoende, doordat het RIVM zich richt op wetenschappelijk onderzoek, terwijl de eigen unit meer uitvoerend is.

Door het inbrengen van verschillende adviseurs en regiomanagers in het MT wordt getracht om meer kennis in het team te brengen. Hierdoor vindt volgens het MT *meer concrete kruisbestuiving plaats aan tafel*, waardoor het MT minder ver af komt te staan van de praktijk. Het MT omschrijft deze taakinhoudelijke samenwerking als een cruciale factor. Zo is er bijvoorbeeld onlangs een manager van de IT-afdeling aangesloten bij het team, *zij verbindt in het algemeen alle activiteiten*, waardoor het voor iedereen zichtbaar is binnen het MT wat er precies moet gebeuren. Doordat er *'input is vanuit een andere hoek, ontstaat er een bredere blik op de activiteiten van het RCP/IOD'*, aldus een MT-lid.

Regionale Coördinatie Programma's en Inkoop, Opslag & Distributie, RIVM

Margery Harnisch
Martijn Meisner
Janneke Heetvelt
Truus de Graaf
Albert Musters
Pieter de Hoog
Diana van Dam
Ellen Soeters

Team facts

Naam van het team: Managementteam RCP/IOD

Organisatie: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)

Locatie: Bilthoven

Teamomvang: Acht leden (waarvan vijf vrouwen)

Type team: Managementteam (vast, multidisciplinair)

Doelstelling: Zorgdragen voor vaccinatie- en screeningsprogramma's.

Motto: Het gaat om mensenlevens.

Teamtaken: De coördinatie van het Rijksvaccinatieprogramma, de hielprik screening bij baby's en de screening van zwangere vrouwen inclusief het beheer van de software en data voor die programma's, verantwoordelijk voor de keten van inkoop, opslag en distributie van alle programmatisch verstrekte vaccins en aanverwante producten in Nederland.

Bijzonderheden: Sinds 2011 zijn de onderdelen Regionale Coördinatie Programma's (RCP) en de afdeling Inkoop, Opslag en Distributie (IOD) samengevoegd na een politiek besluit en is gewerkt aan de integratie van beide onderdelen. Het managementteam van acht vaste leden kent verder een flexibele schil van zes personen die situationeel aansluiten. Zij sturen 130 medewerkers aan, verdeeld over vijf regiokantoren en een centrale afdeling op het RIVM-terrein.

De kracht van High Performance Teams

76



13

STAKEHOLDER-GERICHTE SAMENWERKING



13.1 Inleiding

Waar doel- en taakgerichte samenwerking zich vooral afspeelt binnen het team, speelt stakeholdergerichte samenwerking zich juist daar buiten af. High Performance Teams laten een goede samenwerking en afstemming zien met anderen buiten het team, zoals klanten, burgers en opdrachtgevers. Kortom: de samenwerking met alle stakeholders die belang hebben bij de producten en diensten van het team. In dit hoofdstuk behandelen we hoe dit samenwerkingsproces eruitziet en wat het oplevert.

13.2 Stakeholdergerichte samenwerking volgens de theorie

Veel onderzoek naar teams richt zich op de kenmerken en samenwerkingsprocessen die zich binnen het team afspelen. Veel wetenschappelijke en populaire literatuur gaat over de binnenkant van teamwerk, zoals de onderlinge verbondenheid, het team als eenheid, de sociale cohesie, hoe teamleden elkaar versterken et cetera. Deze aandacht voor interne teamprocessen kan de indruk wekken dat een team een opzichzelfstaand systeem is en niets is minder waar.

In 1984 verscheen het eerste onderzoek dat een duidelijk onderscheid maakte tussen zogenaamde intra-groepsprocessen en de processen over de grenzen van het team heen, tussen het team en partijen

in zijn omgeving (aangeduid met 'boundary management').²⁴ Ondanks dat Cohen en Bailey³ deze relaties als vast onderdeel van teamwerk in hun definitie opgenomen hebben (zie ook hoofdstuk 3), wordt er zowel in onderzoek als in praktijkliteratuur nog relatief weinig aandacht aan besteed.

In veel gevallen behoort het contact met externe relaties uitsluitend tot de verantwoordelijkheid van de teammanager. In High Performance Teams, echter, onderhouden de teamleden zelf de relaties met stakeholders om het team te verbinden met zijn omgeving.¹⁶ Door aan deze relaties te werken worden betere producten en diensten geleverd.⁷ **Externe relaties binnen de organisatie** verwijzen naar de samenwerking en communicatie van teams met andere teams binnen dezelfde organisatie. **De externe relaties buiten de organisatie** richten zich juist op de actieve wijze waarop het team de relaties en samenwerking met klanten, leveranciers, opdrachtgevers en andere belanghebbenden buiten de eigen organisatie aangaat en onderhoudt.

Dit proces, dat we hier **stakeholdergerichte samenwerking** noemen, is voor het team essentieel om de benodigde input die nodig is om goede producten en diensten te leveren. Het onderhouden van goede relaties met anderen ondersteunt de afstemming met leveranciers die het team voorzien van benodigde middelen en informatie. De relatie met klanten voorziet juist in de onmisbare feedback over de aansluiting van de geleverde producten en diensten op de wensen en behoeften van die klanten. In dat proces van samenwerking gaat het om meedenken met stakeholders en proactief ideeën uitwisselen. Bovendien gaat het in dit proces om de positionering van het team door waar nodig anderen te laten zien waar het team voor staat en te overtuigen van het belang van de producten en diensten van het team.

13.3 Stakeholdergerichte samenwerking in de praktijk

High Performance Teams zijn in hun samenwerking veelvuldig bezig met het vraagstuk wat de wensen en behoeften zijn van hun stakeholders. Op vele manieren laten ze zien dat die stakeholders centraal staan in hun manier van werken. Bij de gemeenten zien we heel duidelijk dat de burgers een belangrijke rol spelen. Zo spreekt het team beheer openbare ruimte van de gemeente Waddinxveen over 'werken voor 25.000 bazen' zijnde de inwoners, die allemaal graag in een schone en nette gemeente willen wonen. Door het werk buiten in de wijken staan de medewerkers naar eigen zeggen in nauw contact met de burgers; ze gaan makkelijk met hen in gesprek en krijgen op die manier feedback over hun werk. Op die manier krijgen ze direct inzicht in klachten, maar ze ontvangen zeker ook complimenten: 'wanneer de burgers tevreden zijn, dan zijn wij ook tevreden.' Aan de publieksbalie van de gemeente Beek is dat niet veel anders. Vanzelfsprekend staan ze door hun werk voortdurend in contact met burgers. Door de manier waarop die burger daadwerkelijk centraal wordt gesteld, zijn de resultaten vervolgens ook echt goed. Ook valt op dat ze met elkaar sterk achter het dienstverleningsconcept staan. Hun ambitie is dat geen klant ontevreden het gemeentehuis mag verlaten, hetgeen zich uit in hoge scores op klanttevredenheidsonderzoeken en het feit dat andere gemeenten in de regio bij hen in de keuken komen kijken.

Ook bij de High Performance Teams waar de burger minder direct in beeld is, wordt heel nadrukkelijk goed contact gezocht met de belangrijkste stakeholders. Zo leeft het MT van DPC zich heel goed in in de wensen van de verschillende partijen in het opdrachtgeversberaad, waarin al hun opdrachtgevers vanuit de ministeries verenigd zijn. Zij bereiden hun besprekingen met het opdrachtgeversberaad minutieus voor en proberen daarmee vooraf zo goed mogelijk in te spelen op de wensen die er vanuit verschillende ministeries rond een bepaald vraagstuk kunnen zijn. Het projectteam bij EZ dat verantwoordelijk was voor de invoering van het nieuwe functiegebouw, richt haar aandacht – gegeven haar opdracht – juist op de interne stakeholders. Daarbij was het voor hen van belang dat de HRM-ers die werken met het functiegebouw begrijpen waar het om gaat en waarom deze verandering noodzakelijk was. Richting de medewerkers in de organisatie werd juist goed nagedacht over hoe weerstand tegen deze verandering kon worden weggenomen; de invoering van het functiegebouw wordt immers alleen een succes als zij er goed mee werken.

13.4 Werken aan stakeholdergerichte samenwerking

Een belangrijk voor de hand liggend startpunt voor een goede samenwerking gericht op stakeholders, is dat je goed moet weten wie je belangrijkste stakeholders zijn. Voor een team aan de publieksbalie mag het vanzelfsprekend lijken dat het vooral om de burger gaat. Minder vanzelfsprekend is het om vervolgens met elkaar echt stakeholdergericht te werken om daarna hoge scores op het gebied van klanttevredenheid te behalen. Ook bij een team dat buiten werkt, zoals bij beheer openbare ruimte, zou contact met de burgers in elk geval fysiek eenvoudig moeten zijn. Toch lukt het ook een team zonder direct contact met stakeholders, deze in hun proces centraal te stellen. Door als team te zorgen dat de waterzuiveringsinstallatie goed draait, komt er schoon water uit en dat is vervolgens van essentieel belang voor de omgeving en de mensen die zich daarin begeven. Deze vertaling naar buiten toe betekent voor het team van de rioolwaterzuiveringsinstallatie dat zij zorgen dat de samenwerking met interne stakeholders (collega teams) ook goed loopt.

We hebben gezien dat de High Performance Teams bewust het contact met de stakeholders opzoeken om feedback te halen en waar nodig uit te leggen waar het team voor staat. Het managementteam IOD/RCP van het RIVM doet dat bijvoorbeeld heel bewust bij de interne stakeholders (collega's in de organisatie), aangezien zij beseffen dat hun taak binnen de organisatie van een heel andere orde is dan waar de rest van de organisatie mee bezig is. Daarnaast viel het ons op dat deze teams zich echt inleven in de wensen en behoeften van hun stakeholders en dat concreet weten te vertalen naar het eigen handelen. Goede voorbeelden in deze sfeer zijn het projectteam van EZ en het MT van de Dienst Publiek en Communicatie, zoals beschreven in paragraaf 13.3.

Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt ook dat diversiteit in functies en expertises en taakgerichte samenwerking bijdragen aan een goede stakeholdergerichte samenwerking. Bij het MT van de Dienst Publiek en Communicatie zien we een goed voorbeeld van hoe het inzetten van verschillende expertisegebieden de samenwerking gericht op de stakeholders ondersteunt. Voorstellen voor het opdrachtgeversberaad zijn tijdens de ontwikkeling ervan al meermaals in het MT besproken. De MT-leden hebben verschillende inhoudelijke achtergronden en expertisegebieden en laten zich aanvullen door clustercoördinatoren die voor verschillende soorten diensten verantwoordelijk zijn. Dat zorgt er enerzijds voor dat voorstellen en diensten vanuit verschillende invalshoeken tot stand komen, anderzijds dat de MT-leden goed voorbereid op de besprekingen met het opdrachtgeversberaad komen. De opdrachtgevers geven aan zeer tevreden te zijn met de kwaliteit die door het team geleverd wordt.

Bij de totstandkoming van een goede stakeholdergerichte samenwerking zien we ten slotte over de hele linie een belangrijke rol weggelegd voor zelfmanagement. De teams die zelf meer verantwoordelijkheid en initiatief nemen om hun prestaties te verbeteren, zijn beter in staat om de samenwerking met stakeholders op te pakken en zich in te leven in hun wensen en behoeften.

STAKEHOLDERGERICHTE SAMENWERKING

High performers Low performers

Teameffectiviteit



Teamefficiëntie



Teamlegitimititeit



1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5

Fig 12. Teamprestaties en stakeholderfocus

13.5 De opbrengsten van stakeholdergerichte samenwerking

Teams die hoog scoren op de verschillende teamprestaties hebben ook een betere stakeholdergerichte samenwerking dan teams die hierop laag scoren, zo laat figuur 12 zien. De samenwerking gericht op stakeholders beïnvloedt de prestaties dus positief. Wat opvalt is dat deze invloed rechtstreeks is, terwijl de taakgerichte en doelgerichte samenwerking de prestaties beïnvloeden via hun effect op de teambevlogenheid (zie hoofdstuk 9 en 11).

High Performance Teams weten een hoge mate van tevredenheid onder stakeholders te bereiken en de effectiviteit daarmee direct te verhogen. Dat doen ze op proactieve wijze en met een sterk inlevingsvermogen in de behoeften van die stakeholders, zo blijkt ook uit vele voorbeelden uit de portretten van High Performance Teams. Doordat deze teams namelijk direct van hun klanten en opdrachtgevers horen hoe ze het doen en door het contact met hen beter weten wat zij nodig hebben, kunnen ze dus ook kwalitatief betere producten en diensten leveren en met een kleinere kans op fouten.

13.6 Lessen over stakeholdergerichte samenwerking

Wat is het?

- Stakeholdergerichte samenwerking is het op actieve wijze relaties onderhouden met belangrijke burgers, klanten, opdrachtgevers, leveranciers en andere partijen binnen en buiten de organisatie om op deze manier feedback te verzamelen om tot betere prestaties te kunnen komen.
- High Performance Teams die goed zijn in deze vorm van samenwerking leven zich goed in in de wensen en behoeften van hun stakeholders en communiceren actief naar hen waar het team voor staat en wat het team kan bijdragen.

Wat levert het op?

- Teams die goed zijn in stakeholdergerichte samenwerking zijn effectief en hebben tevreden stakeholders.

Wat kun je doen?

- Bepaal met het team wat de belangrijkste stakeholders zijn, leef je in in hun wensen en behoeften en communiceer duidelijk wat je hen te bieden hebt.
- Zoek actief de communicatie met de stakeholders en gebruik de feedback om als team tot betere producten en diensten te komen.
- Benut elkaars kennis en expertise om je beter in te leven in de wensen en behoeften van stakeholders om zo tot betere oplossingen te komen.
- Als organisatie kun je zorgen voor meer diversiteit in functies en expertise om een betere samenwerking gericht op de stakeholders te faciliteren.

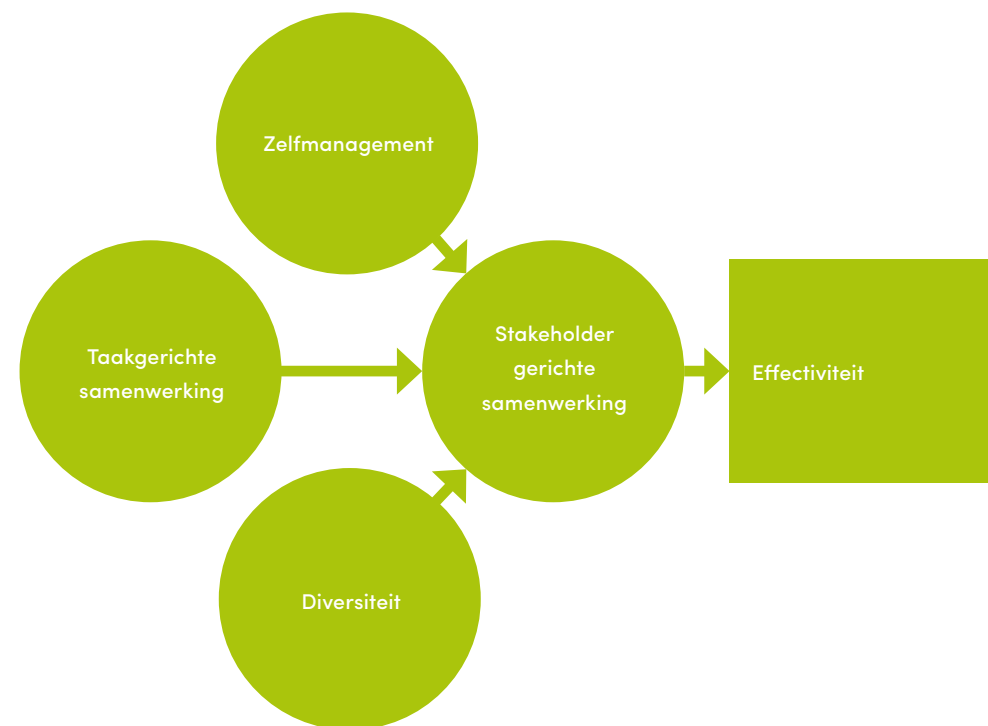


Fig 13. Hoe werkt stakeholdergerichte samenwerking?

14

INVOERING FUNCTIEGEBOUW RIJK MINISTERIE EZ

De opdracht en het resultaat

Het Projectteam Invoering Functiegebouw Rijk van het ministerie werkte aan de extern opgelegde opdracht van de invoering van het nieuwe, generieke functiegebouw van de Rijksoverheid. De oorsprong van de opdracht is het besluit van de Ministerraad om tot één functiegebouw voor de Rijksoverheid te komen (binnen een bepaalde tijdsspanne). De regie daarop lag bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, dat het generieke functiegebouw als coördinerend ministerie had ontwikkeld. Dit moest worden uitgerold over alle ministeries en dus ook over EZ.

Het Rijk wilde met het nieuwe, generieke functiegebouw meer flexibiliteit en meer resultaatgerichtheid bereiken. Daarmee was het voor het projectteam duidelijk dat het hogere doel niet zozeer de administratieve omzetting van het functiegebouw was, maar een concrete verandering in de manier van werken in de hele organisatie. Het gaat dan om het stimuleren van de bereidheid

van HR-functionarissen, managers en medewerkers om met de nieuwe functieprofielen te werken. Daarvoor is er hard gewerkt aan inhoudelijke resultaten, zoals het administratief onderbrengen van alle oude functies in het nieuwe functiegebouw en aanpassing van aanpalende instrumenten, waaronder formats voor de HR-gesprekscyclus gebaseerd op de nieuwe structuur. En zijn er voor de implementatie van de nieuwe werkwijze en de bereidheid om daaraan mee te werken, trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten over het nieuwe functiegebouw georganiseerd voor alle tienduizend managers en medewerkers. Dit zou moeten leiden tot zo min mogelijk beroep en bezwaar tegen de nieuwe indeling door medewerkers.

De werkelijke implementatie van het functiegebouw zit immers in de manier waarop mensen in de organisatie met succes gebruikmaken van het instrument: *gaan ze ermee werken en hoe doen ze dat?* Opvallend is dat veel mensen niet verschijnen op voorlichtingsbijeenkomsten en workshops en pas vragen gaan stellen als ze ermee worden geconfronteerd op een ander moment, zoals een formeel gesprek uit de HR-cyclus. Het projectteam heeft zich dat gerealiseerd en hield daar rekening mee tijdens de uitvoering van het project. Iedereen in de organisatie heeft dan ook de kans gehad een voorlichtingsbijeenkomst en workshop over het nieuwe systeem bij te wonen. Elk projectteamlid stond daarmee voor dezelfde uitdaging: ervoor te zorgen dat het in zijn of haar stuk van de organisatie zou lukken. Ondanks grote tevredenheid van de opdrachtgever over het eindresultaat, was het tot teleurstelling van het projectteam echter niet gelukt iedereen te bereiken, al heeft men alles gedaan wat in zijn of haar macht lag. De projectleider zegt daarover: *'Dat je geen opkomst van honderd procent kunt halen, is logisch. Toch streef je er naar zoveel mogelijk mensen te bereiken met je trainingen. De leercurve liet zien dat we er steeds beter in slaagden mensen te trekken. Maar het optimum bleek bij de ene organisatie hoger te liggen dan bij de andere. Kennelijk afhankelijk van de sfeer, cultuur of agenda van dat moment.'*

Doelgericht samenwerken

Om met elkaar deze grote opdracht voor elkaar te krijgen, bouwde het team bewust aan onderlinge eenheid en een goede samenwerking. Allereerst was er ruimte voor het persoonlijke verhaal van elk teamlid. Ieder stond afzonderlijk voor een vergelijkbare, eenzame opdracht: als HRM-er, dus vanuit een stafrol, ervoor zorgen dat medewerkers en managers in de lijn het nieuwe functiegebouw Rijk leren kennen, accepteren en ermee gaan werken. Tijdens bijeenkomsten van het team was er ruimte voor de persoonlijke ervaringen daarbij. Men zorgde voor elkaar in het team door te luisteren en te delen.

Aan betrokkenheid bij het team is bewust gewerkt. Dat was een uitdaging omdat ieder teamlid uit een eigen onderdeel en afdeling kwam. De identificatie met het projectteam en projectdoel was hierdoor geen vanzelfsprekendheid. Die was niet bij elk teamlid even sterk aanwezig, zeker niet bij leden die later instapten. Men accepteerde makkelijk nieuwe teamleden en sloot daarbij niemand uit. Door elkaar ruimte en steun te geven en het project niet te beschouwen als *instructie van het kerndepartement*, is het eigenaarschap en de betrokkenheid gegroeid. Dat was belangrijk om te blijven volhouden, aangezien het project een looptijd had van drie jaar met verschillende fases,

Invoering Functiegebouw Rijk, Ministerie EZ

Naam
Naam
Naam

Team facts

Naam van het team: Projectteam Invoering

Functiegebouw Rijk

Organisatie: Ministerie van Economische Zaken

Locatie: Den Haag/Utrecht

Teamomvang: 11 leden (waarvan zes vrouwen)

Type team: Projectteam (tijdelijk, multidisciplinair)

Doelstelling: Implementatie van het Functiegebouw Rijk.

Motto: Zoveel mogelijk mensen bereiken.

Teamtaken: Niet alleen de administratieve conversie van het generieke functiegebouw van het Rijk, maar ook de omslag in de werkpraktijk.

Bijzonderheden: Uit elk organisatieonderdeel was er een HR-vertegenwoordiger lid van het projectteam.

Tijdens de looptijd van het project kreeg het team bovendien nog te maken met de samenvoeging van Economische Zaken met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en de daarbij behorende agenties (zoals de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit).



met steeds nieuwe activiteiten en andere vormen van weerstand vanuit de organisatie. Teamleden hielpen elkaar door tips te geven voor hoe om te gaan met de situaties die zich voordeden.

Ruimte scheppen

De projectleider stimuleerde de onderlinge eenheid en samenwerking om de projectdoelstellingen te behalen. In de opzet en sfeer van de teambijeenkomsten maakte hij tijd en ruimte voor de persoonlijke ervaringen van mensen, ook al betekende dat soms lange middagen, waarvan leidinggevendenden zich soms afvroegen waarom het allemaal nodig was. Bewust ook plande hij de bijeenkomsten niet allemaal op het kerndepartement in Den Haag, maar ook in Utrecht, Amersfoort en Zwolle, om uit te stralen dat het een gezamenlijke exercitie was. *‘Dat klinkt misschien als een onbelangrijke keuze, waar ga je vergaderen, maar als iedereen altijd naar Den Haag moet komen, dan bevestig je nogal die centrale sturing vanuit hier, terwijl als je zegt we vergaderen in Utrecht, dat is qua kosten duurder, maar voor de goodwill is het echt heel goed om in Utrecht te zitten. Zo versterk je het gevoel dat het een project van ons allemaal is, en niet een centraal project waarin wij een beetje mogen meepraten.’*

Deze werkwijze vroeg soms om langere bijeenkomsten, soms zelfs een hele dag om met het team te werken aan bijvoorbeeld een eenduidige conversie. Dat betekende ook dat er wel eens kritische vragen kwamen van stakeholders uit de organisatie, die niet begrepen waarom die lange bijeenkomsten in Utrecht nodig waren en of dat niet in Den Haag kon. *‘Ja, dat is de consequentie van die werkwijze, maar je wordt er wel een beter team van’,* zegt de projectleider hier zelf over.

Het projectteam werd niet alleen door de projectleider geleid, maar in totaal door twee en later drie personen vanuit het kerndepartement. De projectleider wist dat zijn sterkste kant niet het structureren en bewaken van alle activiteiten is en versterkte zich daarom met een projectsecretaris. Deze secretaris bracht veel structuur, zat mensen op de huid, maar vergat nooit dankjewel te zeggen en waardering uit te spreken voor de inzet. Later werden zij nog versterkt door een extra collega voor de piekperiode waarin er meer dan honderd trainingen georganiseerd en gegeven moesten worden. Elk van hen was binnen het project daarnaast ook zelf verantwoordelijk om tijdens een aantal trainingen als (co-) trainer op te treden. Dat hielp de driekoppige projectleiding ook om het proces van de invoering en de problemen in de dagelijkse praktijk zelf goed te snappen en daarmee ook de andere projectleden beter te kunnen ondersteunen.

15 LEIDERSCHAP

15.1 Inleiding

Het zesde en laatste ingrediënt van High Performance Teams is de rol van leiderschap. Bij leiderschap gaat het hier met name om de leiderschapsstijl van de leidinggevende en het daarbij behorende gedrag. Hoe dat leiderschap eruitziet in High Performance Teams en welke bijdrage het levert, komen in dit hoofdstuk aan de orde.

15.2 Leiderschap volgens de theorie

Over leiderschap is niet alleen veel geschreven, er zijn ook vele manieren om naar leiderschap te kijken. Er wordt gesproken over diverse stijlen, rollen, kenmerken, kwaliteiten en gedragingen en de benamingen ervan lijken nog wel eens modegevoelig te zijn. In het kader van dit boek zijn we vooral geïnteresseerd in hoe de manager leiding geeft aan het team. We kijken daarom in eerste instantie naar transformationeel leiderschap, een stijl die inhoudelijk goed bij teamwerk past.²⁶

Transformationeel leiderschap is een stijl van leidinggeven waarbij managers aandacht schenken aan het afstemmen van waarden binnen het team en het belang van samenwerking benadrukken. Leiders die transformationeel leiderschap toepassen, betrekken en motiveren medewerkers om te werken aan de gezamenlijke doelen en houden de toekomst van het team goed voor ogen.²⁷ Dit type leiderschap wordt transformationeel genoemd, omdat het mede gericht is op de verandering van overtuigingen, behoeften en waarden van medewerkers om die doelen te kunnen behalen.²⁸

Bovendien worden teamleden door leidinggevendenden met een transformationele leiderschapsstijl gestimuleerd om hun werk onafhankelijk van de leidinggevende uit te voeren.²⁹ Aangezien zelfmanagement een belangrijke plek inneemt bij de ontwikkeling van High Performance Teams, is het van extra belang dat managers leidinggeven op een manier die deze gedragingen niet belem-



ert, maar juist aansluit bij een grotere verantwoordelijkheid voor teamleden. En dat is precies wat transformationeel leiderschap doet.

In totaal worden vier kenmerken van transformationele leiders onderscheiden:

*Persoonlijke aandacht*³⁰: de leidinggevende heeft aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers en stimuleert persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

*Intellectueel stimuleren*³¹: de leidinggevende stimuleert de creativiteit van medewerkers om nieuwe opvattingen en oplossingen te bedenken.

*Inspirerend motiveren*³²: de leidinggevende helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie, biedt een lonkend perspectief en zorgt voor uitdaging in het werk.

*Charisma*³³: de leidinggevende heeft het respect en vertrouwen van zijn medewerkers en geeft het goede voorbeeld, door ethisch te handelen en prioriteiten te stellen.

In ons onderzoek komt naar voren dat verschillende elementen van transformationeel leiderschap bijdragen aan de ontwikkeling van High Performance Teams. Daarbovenop vonden we andere succesvolle gedragingen van leidinggevendenden in de onderzochte High Performance Teams.

15.3 Leiderschap in de praktijk

De rol en invulling van leiderschap blijkt in de High Performance Teams sterk met de andere ingrediënten verweven te zijn, zo bleek al uit de voorgaande hoofdstukken. Wat dat betreft blijkt het lastig in de dagelijkse praktijk van High Performance Teams leiderschap als een afzonderlijk fenomeen te beschouwen. Tegelijkertijd illustreert het hoe belangrijk de rol van leiderschap is in teamontwikkeling. Wat is nu de typische stijl en het gedrag van leidinggevendenden in deze teams?

Uit het onderzoek komt een helder beeld van een oprechte en persoonlijke stijl van leidinggeven naar voren. De teamleden omschrijven de leidinggevende daarbij meestal als open en toegankelijk. Dat uit zich onder meer in openlijk het gesprek aangaan met medewerkers. Daarmee zetten leidinggevendenden hun de deur open voor medewerkers met ideeën, zorgen en vragen. De directeur van DPC, bijvoorbeeld, doet dat in zijn team door bewust de input van alle teamleden te vragen bij de ontwikkeling van oplossingen en voorstellen voor opdrachtgevers. Dat doet hij ongeacht hun expertise of rang: iedereen kan namelijk een waardevolle bijdrage leveren om te zorgen dat er hogere kwaliteit wordt bereikt. Hij uit daarmee niet alleen zijn eigen twijfels, maar is ook open over waar het in zijn eigen expertise aan ontbreekt. Zijn eigen fouten geeft hij toe en als anderen fouten maken worden ze daar niet persoonlijk op aangesproken. Hij betreft de rest er juist bij om samen mee te denken wat ervan geleerd kan worden en hoe het in de toekomst voor iedereen beter kan. Daarmee lukt het om: *‘... een sfeer te laten ontstaan, dat kwaliteit moet worden geleverd, maar fouten er zijn om van te leren en dat we elkaar daarin moeten helpen.’*

Het tonen van oprechte persoonlijke interesse en waardering blijkt van groot belang. Alle leidinggevendenden doen dat op hun eigen manier. Een sprekend voorbeeld in deze sfeer is het MT-lid bij het RIVM, dat alle teamleden een persoonlijke cadeautje geeft. Een ander voorbeeld is het projectteam van Economische Zaken dat laat zien hoe de leidinggevende pal voor zijn team staat en het belang van de medewerkers vooropstelt. Deze projectleider plande heel bewust samen met de teamleden de teamvergadering buiten de vaste locatie in Den Haag. Daar kwamen vragen over vanuit de organisatie, maar de projectleider hield voet bij stuk omdat hij zag dat het voor het teamproces van belang was om even letterlijk met elkaar apart te gaan zitten.

Uit de voorbeelden van de High Performance Teams komt naar voren dat de leidinggevendenden van deze teams krachtig zijn in hun stijl en aanpak, maar wordt vooral ook duidelijk dat ze die stijl in het belang van het team inzetten. Bovendien herkennen we in deze gedragingen de kenmerken van transformationeel leiderschap. Daarbij wordt duidelijk dat de focus nog meer ligt op het

team als geheel dan op de afzonderlijke individuen. Dat uit zich daarnaast ook in de voorbeelden waaruit blijkt dat de leidinggevende ook een rol naar buiten toe vervult als vertegenwoordiger en belangenbehartiger van het team.

15.4 De opbrengsten van leiderschap

De stijl van leidinggeven aan teams heeft geen effect op de teamprestaties. Figuur 14 toont aan dat in goed presterende teams op het gebied van effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit (figuur 14), veel beter transformationeel leiderschap wordt toegepast, maar verdere analyses in ons onderzoek laten zien dat de leidinggevende zelf geen direct effect heeft op die prestaties. Dat is niet vreemd, want het is niet de leidinggevende die zelf de prestaties levert, want dat is de taak van het team. Wat de leidinggevende wel doet, zo hebben we door dit hele boek al gezien, is een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de andere ingrediënten van High Performance Teams waarmee excellente prestaties tot stand komen.

Wat de bijdrage van leiderschap is aan de andere ingrediënten vatten we naar aanleiding van de vorige hoofdstukken kort samen.

De leidinggevende speelt een belangrijke ondersteunende rol in het ontwikkelen van **teambevoegdheid**. Ons onderzoek maakt zichtbaar dat een transformationele stijl van leidinggeven een positieve invloed heeft, omdat leidinggevendenden zich richten op het ontwikkelen van teamgevoel en teamgeest, én de teamleden ook uitdagen om meer uit het werk te halen en verder te kijken. Onder de High Performance Teams troffen we voorbeelden aan van leidinggevendenden die het team als geheel centraal stellen en hen ruggensteun geven om echt als team wat te bereiken.

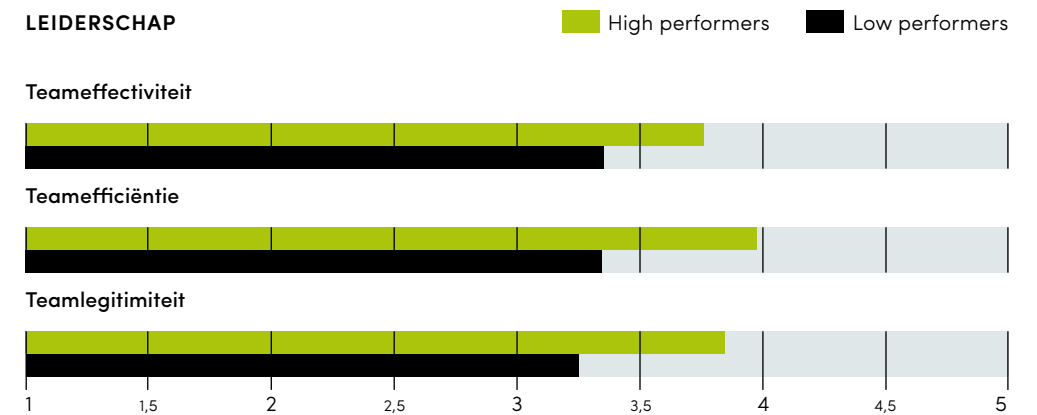


Fig 14. Teamprestaties en leiderschap

Het lijkt in tegenstelling met elkaar, maar leiderschap is een voorwaarde om **zelfmanagement** te ontwikkelen. We stuiten hier op het verschil tussen management en leiderschap; managers zouden het mogelijk zelf regelen, terwijl (transformationele) leiders in staat zijn anderen het zelf te laten managen. Gedragingen van transformationele leidinggevers die hier specifiek op gericht zijn, zijn onder meer het team aan het denken zetten, anders te laten kijken naar problemen en te reflecteren op hun werkwijze.

Transformationele leidinggevers stimuleren **doelgerichte samenwerking**. Zij stimuleren een open communicatie door zelf actief mee te doen aan deze samenwerking en oprechte interesse te tonen in wat de teamleden beweegt. Bovendien versterken ze de teamgeest en samenwerking om de teamdoelen te realiseren.

Leidinggevers faciliteren **taakgerichte samenwerking** door het organiseren van werkoverleggen waar informatie uitgewisseld kan worden en kennis wordt benut en ze zorgen ervoor dat de agenda voor die overleggen ruimte biedt om hier ook echt aandacht aan te besteden. De leidinggevers helpen daar waar nodig de aandacht goed op de 'kruisbestuiving' te richten en er de tijd voor te nemen. Bovendien geven ze het goede voorbeeld door ook zelf ruimhartig hun informatie en kennis te delen en zichtbaar te maken hoe zij ook die van anderen gebruiken.

Al met al blijken de leidinggevers van High Performance Teams niet zozeer de koplopers of de voortrekkers te zijn en daarmee voor de troepen uit lopend, maar juist het tegenovergestelde daarvan. Ze staan achter hun team, stellen het team en de teamleden centraal en richten hun activiteiten op de ontwikkeling van het team om het beter te laten presteren.

15.5 Lessen over leiderschap

Wat is het?

- Transformationeel leiderschap is een stijl van leidinggeven waarbij managers aandacht schenken aan het afstemmen van waarden binnen het team, het belang van samenwerking benadrukken en de gezamenlijke doelen en toekomst van het team voor ogen houden.
- Leidinggevers van High Performance Teams zijn verder oprecht en persoonlijk, doordat ze het teambelang vooropstellen en echte interesse in de teamleden tonen.

Wat levert het op?

- Leiderschap zorgt voor de ontwikkeling van teambevoegdheid, zelfmanagement en doelgerichte en taakgerichte samenwerking voor het tot stand brengen van excellente prestaties.

Wat kun je doen als leidinggevende?

- Neem het team als uitgangspunt en daarmee de teambehoeften en de teamdoelen die behaald moeten worden, in plaats van die van het individu.

- Stel het team voorop, maar ga waar nodig voor het team staan in de organisatie en daarbuiten.
- Toon oprechte interesse in de vragen en behoeften van teamleden en geef persoonlijke aandacht. Voer gesprekken daarover zowel in het team, als waar nodig op individueel niveau.
- Gebruik fouten (ook die van jezelf) om er samen met het team van te leren, ongeacht wie die fout heeft gemaakt.

16

DE WEG NAAR HIGH PERFORMANCE TEAMS

16.1 Inleiding

Wat we hebben geleerd in onze zoektocht naar wat High Performance Teams onderscheidt van gewone teams en wat de factoren zijn voor het bereiken van excellente prestaties, is samen te vatten in zes belangrijke ingrediënten. Bij de bestudering van deze ingrediënten, wat ze zijn, hoe ze tot stand komen en wat ze opbrengen, kwamen we erachter dat ze allemaal nauw met elkaar samenhangen. Dat betekent dat het niet iets eenvoudigs is als 'knoppen waar je aan kunt draaien' of een simpel recept voor High Performance Teams (ondanks dat we de term ingrediënten gebruiken). Het is een samenspel dat nauw luistert. Met andere woorden: een High Performance Team worden is niet het toepassen van een trucje. Als het zo simpel zou zijn, dan zouden we mogen verwachten dat vrijwel alle teams high performing zouden kunnen worden. Bovendien duidt het draaien aan knoppen of het toepassen van een recept of trucje op de gedachte dat je van buitenaf kunt zorgen dat een team high performing wordt. Niets is minder waar. Niet alleen laat ons onderzoek zien hoe ontzettend belangrijk de rol en inzet van de teamleden zelf is, maar ook hoe essentieel die van de leidinggevende is. Hij of zij is zelf een 'ingrediënt', maakt dus zelf door zijn of haar eigen doen en laten deel uit van de ontwikkeling van het team. Met dit gegeven in het achterhoofd komen we tot een aantal conclusies op basis van ons onderzoek, waarbij zowel de onderlinge relaties tussen de ingrediënten als die tussen de teamleden en de leidinggevende zijn meegenomen.

16.2 Conclusies

Gewone teams met uitzonderlijke prestaties

Bij de zoektocht naar High Performance Teams denk je al snel aan heroïsche voorbeelden, zoals we ze in de inleiding van dit boek wel hebben genoemd. High Performance Teams zijn er ook op alle niveaus in publieke organisaties. Het zijn niet zozeer de managementteams die hun organisaties door

woelig water manoeuvreren of de projectteams die complexe hoogstandjes opleveren, maar ook heel gewone teams die heel gewone taken uitvoeren en heel gewone doelstellingen willen behalen. Natuurlijk kun je gewoon tussen aanhalingstekens plaatsen, want elk team heeft iets unieks. Het punt is dat de manier waarop High Performance Teams werken iets vanzelfsprekends heeft. De teamleden zijn gewone mensen met een gezonde interesse in elkaar en in het doen van leuk werk waar anderen echt wat aan hebben. Zelf zijn ze dan ook bescheiden over de teamprestaties en vinden vaak dat ze 'gewoon' proberen zo goed mogelijk werk te leveren. Denk aan het zorgen voor een mooie en schone gemeente, tevreden klanten aan de balie, schoon oppervlaktewater en goede kwaliteit voor opdrachtgevers. In veel gevallen noemen ze zelf wat nog verder verbeterd kan worden of waaraan nog gewerkt wordt. High Performance Teams leunen niet achterover, maar zoeken voortdurend naar nieuwe mogelijkheden om het nog beter te doen. Daarnaast leggen ze de lat hoog en willen ze oprecht bijdragen aan het bereiken van een aansprekend en hoger publiek doel. Niet voor niks blijkt dat niet alleen de leidinggevendenden, maar ook de stakeholders vol lof zijn over de prestaties van de teams.

Bevlogenheid en de publieke zaak

De uitzonderlijke prestaties van High Performance Teams komen voort uit een grote mate van teambevlogenheid. Die bevlogenheid hangt sterk samen met de 'drive' om publiek waardevolle resultaten op te leveren. Dat kan gaan om het bijdragen aan een goede communicatie van de overheid naar de burger, een schone leefomgeving of het redden van mensenlevens. High Performance Teams slagen erin om hun doelen te verbinden aan een hoger publiek doel en weten dat doel beknoot en helder te formuleren. Verder valt op dat deze doelen, die sterk verbonden zijn met de publieke taak, door de teamleden gedeeld worden en daardoor een rol spelen bij het motiveren van de teams. De publieke taak en verantwoordelijkheid staan daarin centraal: teamleden voelen zich verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen om zo bij te dragen aan een groter algemeen belang. Zij zetten daarvoor graag een stapje extra. De leidinggevende stimuleert en inspireert daarbij door vragen te stellen, mensen op creatieve manieren aan het denken te zetten en de dialoog daarover voortdurend levend te houden. Teambevlogenheid, hoe magisch zo'n woord ook mag klinken, komt niet uit de lucht vallen. Het komt tot stand door in het team te werken aan het eigen maken van de doelstellingen en het met elkaar blijvend uitwisselen van informatie en kennis. Het komt tot stand door als team extra verantwoordelijkheid te krijgen en die ook echt op te pakken.

Doen leidt tot resultaat

High Performance Teams zijn voortdurend bezig om in hun samenwerking tot verdere verbetering te komen en daarmee betere resultaten te leveren. Daarin benutten ze alle ruimte die tot hun beschikking staat. Ze lijken zich weinig gelegen te laten liggen aan beperkingen of gebrek aan middelen. Op dat moment nemen ze zelf initiatief, bijvoorbeeld om een oude begraafplaats bij te houden, of dienen ze plannen in om extra geld te krijgen voor onderhoud aan een installatie. Daarmee willen we niet zeggen dat deze teams niks nodig hebben. Ook deze teams hebben nodig dat een leidinggevende af en toe voor ze op de bres springt, of dat ze ondersteuning en middelen vanuit de organisatie krijgen. Wel valt op dat deze teams vooral in mogelijkheden denken en weinig in onmogelijkheden. Ook wijzen ze niet snel naar anderen, maar kijken ze eerst naar wat ze zelf kunnen

doen. Het is dan ook deze manier van 'doen', het gedrag, dat tot de excellente resultaten leidt. High Performance Teams zijn zich ervan bewust dat ze zelf actie moeten ondernemen. Daarbij zoeken ze naar nieuwe mogelijkheden, nemen initiatief en gebruiken hun creativiteit. Dat wordt makkelijk gemaakt doordat teamleden elkaar vertrouwen, in vertrouwen nemen en elkaars bijdrage en expertise serieus nemen. Zelfmanagement betekent dat teams de beschikbare ruimte nemen en opzoeken, al kunnen ze daar de ondersteuning en inspiratie van hun leidinggevende goed bij gebruiken.

Samenwerking in samenhang

De samenwerkingsprocessen in teams laten zich uitleggen langs drie lijnen, die in samenhang bekeken moeten worden. De samenwerking gericht op het doel, op de taak en op de stakeholder zijn complementair aan elkaar. Met andere woorden: een High Performance Team laat zich niet beschrijven omdat het goed is in een van de processen, maar juist omdat het in al deze drie zo goed doet. Zo hebben de teamleden elkaar in de doelgerichte samenwerking hard nodig om de doelstellingen te bereiken. Ze zetten zich gezamenlijk in en nemen verantwoordelijkheid om die doelen te behalen. In dat proces wordt goed samengewerkt en ondersteunen teamleden elkaar, waarmee de teambevlogenheid wordt versterkt. We herkennen hierin een zogenaamde affectieve lijn: de onderlinge relaties staan ten dienste van de gezamenlijk te behalen doelen. Enerzijds is het proces daarmee wat naar binnen gekeerd – het gaat om het managen van de interne relaties in het team –, anderzijds zijn de doelen op de buitenwereld gericht. Om de doelen goed te behalen moeten ook de taken goed uitgevoerd worden. In de taakgerichte samenwerking wisselen teamleden informatie uit en benutten kennis om hun taak beter te kunnen uitvoeren. In dit proces staat minder het relationele groepsproces centraal, maar meer het gebruik van de kennis en kunde binnen het team. We kunnen dit daarom ook wel beschouwen als een *cognitieve lijn*. Zowel de uitvoering van de taken als het behalen van de doelen staan ten dienste van de omgeving.

De derde lijn is vooral naar buiten gericht. Hier staan minder de onderlinge relaties en uitwisseling centraal, maar juist de relaties met de belangrijke partijen elders in de organisatie en daarbuiten. Dat zijn onder meer de klanten, leveranciers, opdrachtgevers en samenwerkingspartners waarmee afgestemd wordt en door wie input wordt geleverd om nog beter werk te kunnen verrichten. Dit onderdeel is ook wel aan te duiden als de contextuele lijn in de samenwerkingsprocessen.

Leidinggevend zijn er niet voor de prestaties maar voor het team

Hoe belangrijk de inzet en inbreng van de teamleden zelf ook is, voor het bereiken van uitmuntende prestaties is er een essentiële rol voor de leidinggevende weggelegd. Daarbij benadrukken we dat de leidinggevende met zijn stijl en gedrag niet rechtstreeks de teamprestaties beïnvloedt. In plaats daarvan bevordert hij of zij juist de teamprocessen en stimuleert de teambevlogenheid, die tot betere teamprestaties leiden. Leidinggevend die een sterkere mate van transformationeel leiderschap laten zien, beïnvloeden het zelfmanagement en de doel- en taakgerichte samenwerking positief. Transformationeel leiderschap dat zich richt op het team bevordert goede samenwerking, stimuleert teamleden in hun handelen en het bereiken van de teamdoelen, inspireert teamleden, zet ze aan het denken en zorgt voor het geven van het goede voorbeeld.

Leiders van High Performance Teams zijn dienend

En wel aan het team. Uit de portretten van High Performance Teams komt sterk naar voren hoe het leiderschap in deze teams een grote voorwaardenscheppende en stimulerende rol in de samenwerkingsprocessen heeft. Uit diverse voorbeelden blijkt hoe een authentieke en oprechte stijl van leidinggeven ervoor zorgt dat teams meer op de voorgrond komen te staan. De leidinggevende vervult een meer dienende rol op de achtergrond. In geen van de gevallen betekent dat overigens dat de leidinggevende een zwakkere of minder herkenbare persoon is; integendeel. Het lukt ze duidelijk om het team in zijn kracht te zetten en de behaalde prestaties ook geheel aan het team toe te laten schrijven. Uit dit alles blijkt dat het getoonde leiderschap zich daadwerkelijk op het team richt en niet zozeer op de losse individuen. Tegelijkertijd worden de teamleden op hun waarde geschat en voor hun inbreng gewaardeerd – maar dan wel ten dienste van het team, de doelen, de taak en de stakeholders. En dat leidt tot excellente teamprestaties.

16.3 Tot slot

Op basis van de onderzoeksuitkomsten benadrukken we met dit boek de belangrijke rol van het team bij het bereiken van betere prestaties in publieke organisaties. Teams, zelfs High Performance Teams, zijn daarbij geen doel op zich; teamwerk is een middel om tot betere prestaties te komen. We willen niet suggereren dat teamwerk *altijd* het juiste middel is; veel van het dagelijks werk in organisaties wordt op min of meer individuele basis uitgevoerd. Soms kun je bepaalde zaken ook maar beter alleen doen. Wat we zien is dat de eisen die aan publieke organisaties worden gesteld, veranderen en de vraagstukken soms complexer worden. Veel van wat we doen, kunnen we juist niet als individuele medewerker of met gestandaardiseerde taken oplossen. Bij complexere vraagstukken hebben we anderen nodig, binnen ons team, binnen de organisatie en steeds meer daar buiten, om tot betere oplossingen te komen, voor een betere publieke dienstverlening en om dat met elkaar op een prettige en stimulerende manier te doen.

Dit onderzoek laat zien wat de geheimen zijn van High Performance Teams die hierin slagen. Het geeft inzicht in de houding, concrete samenwerkingsprocessen en het leiderschap die op teamniveau nodig zijn om topprestaties te kunnen leveren:

- **Teambevlogenheid:** zoek met elkaar naar de energie en de drive om als team een mooie bijdrage te leveren aan de publieke dienstverlening.
- **Zelfmanagement:** zoek de ruimte en het initiatief om blijvend tot nieuwe oplossingen te komen en laat je niet leiden door de schijnbare onmogelijkheden.
- **Doelgerichte samenwerking:** formuleer heldere, aansprekende en ambitieuze doelen en stimuleer en help elkaar om die echt te behalen.
- **Taakgerichte samenwerking:** als je 'de klus' samen moet klaren, zoek elkaar dan op, wissel alle nodige informatie uit en stimuleer elkaar in de ontwikkeling van ideeën om het nog beter te doen.
- **Stakeholdergerichte samenwerking:** leef je in, bedenk voor wie je het doet en hoe die stakeholders het beste bediend worden, bouw aan een goede relatie met hen, ook voor het verkrijgen van input om het nog beter te doen.

• **Teamleiderschap:** richt je als leidinggevende op het team als geheel en de processen die hen helpen om tot geweldige resultaten te komen en wees authentiek en oprecht.

Deze algemene aanbevelingen zijn gespecificeerd in elk van de hoofdstukken over de zes ingrediënten. De portretten van High Performance Teams zijn rijk aan voorbeelden en leveren belangrijke lessen. Elk van deze teams heeft een eigenheid, iets dat hen bijzonder maakt en tot bijzondere ervaringen leidt. Als bijlage bij dit boek is een zelfscan opgenomen die helpt om te bepalen waar je eigen team staat. Laat je als team of als leidinggevende vervolgens inspireren door de verhalen over High Performance Teams, door ideeën op te doen en vooral je eigen 'eigenheid' te ontwikkelen om tot prachtige resultaten te komen.

Een boek over teamwerk maak je natuurlijk niet alleen. En hoewel twee auteurs nog geen team maken, hebben we wel het geluk gehad in een fantastisch team van mensen te werken bij de totstandkoming van dit boek. Het is niet meer dan terecht de teamleden hier voor hun waardevolle bijdrage te bedanken.

Aan de basis van dit boek ligt een mooi onderzoeksproject naar aanleiding van de nieuwsgierigheid van Internetspiegel over de kenmerken van High Performance Teams in de publieke sector. We willen daarom Lucien Vermeer en Angela Imhof van Internetspiegel hartelijk danken voor het mogelijk maken van dat onderzoek en dit boek. En meer dan dat: in alle fasen van het onderzoek hebben zij actief meegedacht en meegelezen. Mede dankzij hun actieve betrokkenheid is het boek er in deze vorm gekomen. Vervolgens danken we ook Jan Hof die vanuit de Directie Arbeidszaken Publieke Sector in de begeleidingscommissie van het onderzoek een frisse kijk op het project heeft losgelaten. Bovendien waren we erg blij met Raoul Schildmeijer van Leeuwendaal als lid van ons 'kernteam'. Zijn enthousiasme en creatieve inbreng hebben bijgedragen aan de positieve boodschap van dit boek.

Verder zijn we de mensen van TNS-NIPO dankbaar voor hun tomeloze inzet en ondersteuning om de onderzoeksgegevens te verzamelen. In het bijzonder willen we daarbij Ester Baauw, Bernadette van der Velde, Noor Berkman en Elja de Vette noemen.

Onze collega's van de Erasmus Universiteit Rotterdam mogen ook zeker niet onvermeld blijven. Babette Bronkhorst, Odin de Bruijn, Michelle Stiphout en Anne Annink hebben ons op verschillende momenten in het proces heel goed geholpen. Tanachia Ashikali willen we in het bijzonder bedanken voor haar belangrijke rol in zowel het onderzoek als de totstandkoming van het boek.

Vanzelfsprekend was dit boek er niet gekomen zonder de medewerking van alle respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld, en de geïnterviewden uit de High Performance Teams. Hun openheid heeft ons geholpen om precies dat kijkje in de keuken te krijgen, dat ons inzicht geeft in wat High Performance Teams nu zijn.

Wij hopen dat de lezer net zo veel plezier beleeft aan dit boek als wij hebben beleefd met al deze mensen bij de ontwikkeling ervan.

Ben Kuipers & Sandra Groeneveld

1. Boxall, P., & Purcell, P. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan Ltd.
2. Kuipers, B.S. (2005). *Team development and team performance*. University of Groningen.
3. 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.
4. Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
5. Antonsen, M., & Jørgensen, T.B. (1997). The 'Publicness' of Public Organizations. *Public Administration*, 75, 337-357.
6. McGrath, J.E. (1964). *Social psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
7. Kuipers, B.S., & Stoker, J.I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 399-419.
8. **Transformationeel leiderschap** is een stijl van leidinggeven waarbij managers aandacht schenken aan het afstemmen van waarden binnen het team en het belang van samenwerking benadrukken. Leiders die transformationeel leiderschap toepassen betrekken en motiveren medewerkers om te werken aan de gezamenlijke doelen en om de toekomst van het team voor ogen te houden. Zie hoofdstuk 15 voor een verdere omschrijving en de bijbehorende dimensies van transformationeel leiderschap.
9. Bakker, A., & Daniels, K. (Eds.) (2011). *A day in the life of a happy worker*. New York, NY: Psychology Press.
10. Stiphout, M., Groeneveld, S.M., & Kuipers, B.S. (2013). *Team engagement*, working paper, Erasmus Universiteit Rotterdam.
11. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-320.
12. Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773.
13. Steijn, A.J., & Groeneveld, S.M. (Eds.) (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector (2e herziene editie)*. Assen: Van Gorcum.
14. Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
15. Van Knippenberg, D., Dreu, de C.K.W., & Homan, C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022.

16. 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, 823-850.
17. Poulton, B.C., & West, M.A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 13 (1), 7-18.
18. Tjosvold, D., Tang, M.M.L., & West, M.A. (2004). Reflexivity for Team Innovation in China: The Contribution of Goal Interdependence. *Group & Organization Management*, 29 (5), 540-559.
19. We baseren ons daarbij op het begrip teamcohesie van Carless & De Paola (2000). Carless, S.A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31 (1), 71-88.
20. Carless, S.A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31 (1), 71-88.
21. Vermeeren, B., & Kuipers, B.S. (2013). HRM en prestaties van publieke organisaties. In A.J. Steijn & S.M. Groeneveld (Eds.). *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 209-227). Assen: Van Gorcum.
22. Berggren, C. (1993). *Alternatives to lean production: Work organization in the Swedish auto industry*. Ithaca: ILR Press.
23. **VCA** staat letterlijk voor 'Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers' en betreft een certificering voor aannemersbedrijven. Individuele medewerkers kunnen een diploma behalen om volgens de in het certificaat gestelde eisen te werken.
24. Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499-517.
25. Ancona, D.G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
26. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
27. Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45 (1), 5-34.
28. Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.
29. Jung, D., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership at work groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
30. 'Individualized consideration', volgens Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
31. 'Intellectual stimulation', volgens Bass et al. (2003).
32. 'Inspirational motivation', volgens Bass et al. (2003).
33. 'Idealized influence', volgens Bass et al. (2003).
34. Zie voor een volledige rapportage van het onderzoek: Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Ashikali, T. & Bronkhorst, B. (2013). *High performing teams in de public sector. Een onderzoek naar context, processen en uitkomsten*. Erasmus Universiteit Rotterdam

Ben Kuipers is werkzaam als universitair docent aan de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en als zelfstandig organisatieadviseur (Performability). Tijdens zijn studie Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) raakt hij in de ban van teamwerk en het vraagstuk hoe je in samenwerking tot mooie resultaten kunt komen voor mens en organisatie. Zowel zijn afstudeeronderzoek als zijn promotieonderzoek aan de RUG naar de effecten van teamontwikkeling op teamprestaties bij Volvo Trucks in Zweden leverden hem waardevolle inzichten en verschillende internationale prijzen op.

Als adviseur, onderzoeker en docent houdt Ben zich bezig met vraagstukken op het gebied van teamwerk, verandermanagement en leiderschap, en HRM en prestaties in publieke en private organisaties. Hij schreef mee aan hoofdstukken in het boek *Strategisch HRM in de publieke sector* en publiceerde in samenwerking met anderen in internationale tijdschriften als *Journal of Management*, *Public Administration*, *International Journal of Human Resource Management*, *Review of Public Personnel Administration* en *Journal of Change Management*. Daarnaast leidt hij een Europees netwerk van adviseurs op het gebied van teamwerk en treedt hij regelmatig op als spreker en gastdocent aan universiteiten en op conferenties en seminars in binnen- en buitenland.

Sandra Groeneveld is als universitair hoofddocent verbonden aan de afdeling Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Al sinds haar studie en promotie in de arbeids- en organisatiesociologie is zij gefascineerd door hoe de inrichting en het management van organisaties de samenwerking en motivatie van werknemers beïnvloeden.

Haar onderwijs- en onderzoeksactiviteiten zijn gericht op diversiteit in organisaties, HRM en methoden en technieken van kwantitatief onderzoek. Recente onderzoeksprojecten gaan over management van diversiteit, verandermanagement en leiderschap in publieke organisaties. Zij publiceert geregeld in internationale wetenschappelijke tijdschriften, waaronder *Review of Public Personnel Administration*, *Public Management Review*, *Personnel Review*, *International Review of Administrative Sciences* en *European Management Journal*, en Nederlandse tijdschriften als *Tijdschrift voor HRM*. Daarnaast redigeerde ze onlangs twee boeken, *New Steering Concepts in Public Management* (samen met Steven Van de Walle) en *Strategisch HRM in de publieke sector* (samen met Bram Steijn). Om haar wetenschappelijke werk te verbinden met de praktijk van management in het publieke domein doet zij opdrachtonderzoek, vervult ze een adviserende rol in begeleidingscommissies en treedt zij op als spreker in praktijkseminars.

Beide auteurs zijn verbonden aan het Centre for Public Human Resources & Change (www.eur.nl/phrc), een onderzoekscentrum van de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het onderzoek is opgedeeld in een kwalitatief en een kwantitatief deel. Om teams te selecteren voor het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek, is gebruik gemaakt van het MTO 2.0 databestand van Internetspiegel.

Het kwalitatieve onderzoek bestond uit interviews met leden van HPTs en enkele stakeholders, zoals collega's binnen de organisatie en externe relaties. Door de organisatorische werkelijkheid van deze teams boven water te krijgen, konden we beschrijven wat de eigenschappen zijn van een HPT en hoe je eraan kunt werken om een HPT te krijgen. Door in de interviews eerst stil te staan bij de teamprestaties en vervolgens door te vragen naar de wijze waarop deze prestaties tot stand komen, ontstond inzicht in de cruciale elementen van een HPT en hoe deze elementen onderling samenhangen. De uitkomst van het kwalitatieve onderzoek zijn de teamportretten die beschouwd kunnen worden als best practices van HPTs in de publieke sector.

Voor dit kwalitatieve deel is er gezocht naar een selectie van de zes best presterende teams in het MTO-databestand verspreid over type overheid en vervolgens over de typen uitvoerend team, management team en projectteam. Dit heeft geleid tot de selectie van de volgende teams:

- Team Publiekszaken, Gemeente Beek (uitvoerend team, loket)
- Team Beheer Openbare Ruimte, Gemeente Waddinxveen (uitvoerend team, beheer)
- Team Rioolwaterzuiveringsinstallatie 's Hertogenbosch, Waterschap Aa en Maas (uitvoerend team, beheer)
- Managementteam Regionale Coördinatieprogramma's en Inkoop, Opslag & Distributie, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (managementteam)
- Managementteam, Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken
- Projectteam Invoering Functiegebouw Rijk, Ministerie van Economische Zaken.

Per team hebben zes interviews plaatsgevonden met teamleden, de leidinggevende en een externe stakeholder.

Waar het kwalitatieve onderzoek inzicht geeft in de configuratie van factoren die een team tot een HPT maken, heeft het kwantitatieve onderzoek als doel voorspellers van HPTs te vinden, waarmee HPTs onderscheiden kunnen worden op grond van onderzoeksdata. Het geeft inzicht in de factoren die teamprestaties bevorderen, maar ook in de factoren die teamprestaties belemmeren. Hiervoor is een enquête uitgezet onder een steekproef van teams uit verschillende publieke sectoren. Met behulp van deze surveydata kan worden nagegaan in hoeverre en op welke wijze de concepten die

we hebben ontleend aan de literatuur, bijdragen aan teamprestaties. Daarmee levert dit deel van het onderzoek aangrijpingspunten op voor de verbetering van de teamprocessen en de aansturing van teams in de publieke sector.

Voor het kwantitatieve deel is er gezocht naar een selectie van willekeurige teams verspreid over type overheid en vervolgens over de typen uitvoerend team, managementteam en projectteam. Omdat de organisatie van deelname aan het onderzoek via de contactpersonen van de MTO's zowel in tijd als in opbrengst tegenviel, zijn aanvullend daarop in de tweede plaats respondenten geworven via de Erasmus Universiteit. Ten slotte hebben respondenten zich gemeld na een oproep via LinkedIn (zelfselectie). In totaal is aan 1.160 medewerkers en 93 leidinggevenden een uitnodiging gestuurd met daarin een verzoek deel te nemen aan het onderzoek. De uiteindelijke respons van medewerkers is N = 438 (37,7%) en van leidinggevenden N = 57 (61%). Een team heeft twee leidinggevenden wat resulteert in N = 56 teams waarop de analyses zijn uitgevoerd. Met een online survey (van december 2012 tot april 2013) zijn medewerkers en leidinggevenden naar de eigenschappen en prestaties van hun team gevraagd.

De data zijn verzameld bij de leidinggevenden van de teams en de individuele teamleden. Voor de analyses gebruiken we echter alleen data op teamniveau. Voor ieder team bevat de dataset de resultaten van de leidinggevenden en de gemiddelden op alle variabelen van de medewerkers. Op dit gegevensbestand zijn vervolgens de analyses uitgevoerd. In de tabel op de volgende pagina is de beschrijvende statistiek te zien voor het totale bestand van 56 teams en voor de verschillende overheidssectoren en typen teams afzonderlijk.

BESCHRIJVENDE STATISTIEK SECTOREN

Teamfactoren (1-5)	Totaal			Rijk	Provincies	Gemeenten	Waterschappen	Uitvoerende teams	Managementteams	Projectteams
	Min.	Max.	Gem.	Gem.	Gem.	Gem.	Gem.	Gem.	Gem.	Gem.
Teamcontext										
Functiediversiteit	2,50	4,75	3,62	3,56	3,68	3,64	3,57	3,54	3,73	4,04
Taakafhankelijkheid	2	4,22	3,32	3,41	3,07	3,34	3,3	3,28	3,37	3,59
Doelafhankelijkheid	2,21	4,17	3,43	3,45	3,49	3,43	3,32	3,37	3,47	3,88
Teamproces										
Zelfmanagement	2,84	4,24	3,65	3,54	3,67	3,7	3,56	3,60	3,72	3,83
Taakgerichte samenwerking	2,33	4,24	3,47	3,4	3,4	3,56	3,26	3,44	3,48	3,79
Doelgerichte samenwerking	2,31	4,25	3,62	3,56	3,62	3,68	3,37	3,57	3,67	3,91
Externe samenwerking	2,33	4,4	3,47	3,32	3,52	3,52	3,5	3,36	3,66	3,88
Teamhouding										
Teambevoegenheid	2,32	4,48	3,30	3,21	3,31	3,35	3,21	3,22	3,45	3,65
Teamprestaties										
Teamefficiëntie	2,72	4,33	3,47	3,43	3,57	3,49	3,27	3,43	3,5	3,73
Teameffectiviteit	3,23	4,29	3,88	3,8	4	3,91	3,74	3,85	3,87	4,07
Teamlegitimiteit	3,33	4,43	3,90	3,9	3,96	3,91	3,77	3,88	3,98	3,91
Leiderschap										
Transformationeel	1,96	4,33	3,61	3,46	3,62	3,7	3,46	3,55	3,74	3,71
Controle variabelen										
Teamomvang (aantal teamleden)	2	34	12	14	17	10	15	14	7	9
Percentage vrouwen in team	0	100	54,01	46,87	55,16	57,75	50,67	58,12	46,89	33,13
Leeftijd (categorie)	35-39	55-59	45-49	45-49	45-49	40-44	40-44	45-49	45-49	45-49
Jaren werkzaam in team	0,33	11,73	4,4	2,9	5,6	4,9	4	4,76	3	4,2
Respons aantal teams	56 (100%)			14 (25%)	7 (12,5%)	30 (56,6%)	5 (8,9%)	40 (71,4%)	11 (19,6%)	4 (7,1%) (1 onbekend)

Toelichting

Wilt u weten hoe uw team scoort ten opzichte van de High Performance Teams uit ons onderzoek? Onderstaande vragen is een selectie van de belangrijke kenmerken per ingrediënt van High Performance Teams. De zelfscan is daarmee geen betrouwbare meting, maar dient slechts ter indicatie van waar u met uw team staat.

Werkwijze

- Elk van de vragen gaat over gedrag of houding van uw team of van de leidinggevende. Kies bij elk van deze vragen het naar uw mening best passende antwoord.
- Indien u zelf de leidinggevende van het team bent, kunt u bij de vragen 16-18 invullen hoe u zelf leiding geeft.
- Bereken vervolgens per categorie het gemiddelde.
- Op het scoreblad kunt u voor dat gemiddelde een streepje zetten bij de overeenkomstige waarde in het balkje van het betreffende ingrediënt.
- Op het scoreblad herkent u drie kleuren:
 - Het rode deel van een balkje geeft de 25% laagst scorende teams op dit onderdeel weer (de 'low-performers').
 - Het oranje deel van het balkje geeft de 50% middengroep op dit onderdeel weer (de 'middenmoters').
 - Het groene deel van het balkje geeft de 25% hoogst scorende teams op dit onderdeel weer: dat zijn de High Performance Teams.
- De gepresenteerde waarden in de balkjes op het scoreblad zijn gebaseerd op de gegevens die voor het onderzoek zijn verzameld. Daarvoor zijn veel meer vragen gesteld aan de teamleden en leidinggevenden dan de weergegeven selectie in de zelfscan.

HPT ZELFSCAN

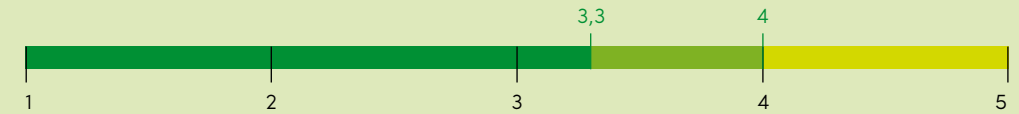
	--	-	-/+	+	++
	1	2	3	4	5
Teambevlogenheid					
1. Mijn team is enthousiast over de taken die we moeten volbrengen.					
2. We zijn als team trots op het werk dat we doen.					
3. Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons.					
<i>Gemiddelde voor teambevlogenheid</i>					
Zelfmanagement					
4. Als team komen we gezamenlijk tot besluiten.					
5. Ons team schakelt bij eventuele problemen zelf mensen uit andere afdelingen in.					
6. In het team bespreken we hoe de taken gepland moeten worden.					
<i>Gemiddelde voor zelfmanagement</i>					
Doelgerichte samenwerking					
7. Ons team vormt een eenheid om onze prestatiedoelen te kunnen bereiken.					
8. We nemen allemaal onze verantwoordelijkheid bij tegenslagen of slechte teamprestaties.					
9. Onze teamleden praten openlijk over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te kunnen behalen.					
<i>Gemiddelde voor doelgerichte samenwerking</i>					

Vervolg op de volgende pagina

	--	-	-/+	+	++
	1	2	3	4	5
Taakgerichte samenwerking					
10. In mijn team bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk.					
11. In mijn team bespreken we de inhoud van ons werk regelmatig.					
12. Mijn teamleden wisselen veel informatie uit over het werk.					
<i>Gemiddelde voor taakgerichte samenwerking</i>					
Stakeholdergerichte samenwerking					
13. Mijn teamleden leggen contact met externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) die werkgerelateerde expertise of ideeën kunnen inbrengen.					
14. Mijn teamleden vragen proactief om advies en ondersteuning van externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera).					
15. Mijn teamleden houden externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) op de hoogte van werkzaamheden van het team.					
<i>Gemiddelde voor stakeholdergerichte samenwerking</i>					
Leiderschap					
16. De leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen teamleden.					
17. De leidinggevende geeft leiding door niet alleen te zeggen, maar ook te doen.					
18. De leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven.					
<i>Gemiddelde voor Leiderschap</i>					

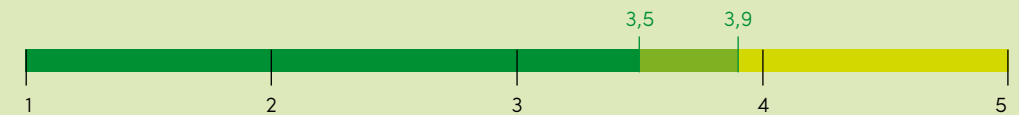
Teambevlogenheid

Scoort uw team in rood of oranje, kijk dan in hoofdstuk 5 voor verbeterideeën.



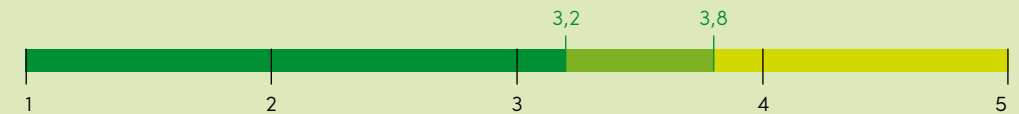
Zelfmanagement

Scoort uw team in rood of oranje, kijk dan in hoofdstuk 7 voor verbeterideeën.



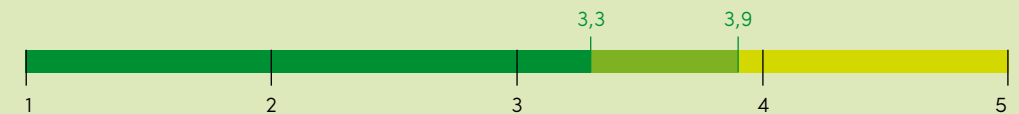
Doelgerichte samenwerking

Scoort uw team in rood of oranje, kijk dan in hoofdstuk 9 voor verbeterideeën.



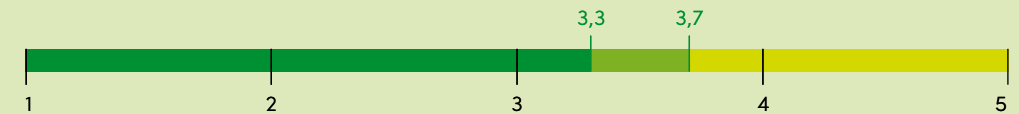
Taakgerichte samenwerking

Scoort uw team in rood of oranje, kijk dan in hoofdstuk 11 voor verbeterideeën.



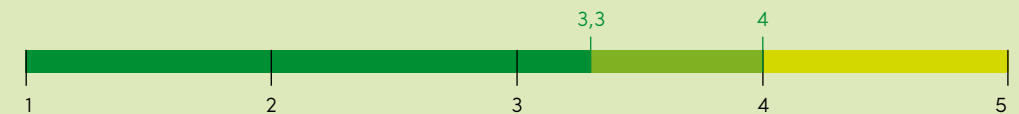
Stakeholdergerichte samenwerking

Scoort uw team in rood of oranje, kijk dan in hoofdstuk 13 voor verbeterideeën.



Leiderschap

Scoort uw team in rood of oranje, kijk dan in hoofdstuk 15 voor verbeterideeën.



InternetSpiegel helpt publieke organisaties om de prestaties van medewerkers te vergroten. Dit doen we door het management van organisaties te helpen de motivatie en het werkplezier van hun medewerkers te vergroten en goed presterende teams te realiseren.

Waarom? Omdat dit cruciale factoren zijn voor de prestaties van publieke organisaties. Publieke organisaties zijn immers dienstverleners waar medewerkers bepalend zijn voor het resultaat. En die medewerkers doen het werk, niet de systemen of machines. Zij staan voor de klas, houden de inbreker aan, verstrekken de vergunning, maken innovatief beleid of halen het straatvuil op.

Dit betekent dat publieke organisaties die optimaal willen presteren in hoofdzaak voor de uitdaging staan hun medewerkers optimaal te laten presteren. Waarschijnlijk weten we dit, zeker diep van binnen, allemaal. De praktijk is echter weerbarstig, want hoe zorg je ervoor dat mensen optimaal presteren? Dat zij gemotiveerd zijn, met plezier werken en zorgen voor goede prestaties van hun team?

Eenzijds biedt InternetSpiegel instrumenten aan die organisaties kunnen gebruiken om de beleving van medewerkers in beeld te brengen over de gang van zaken in hun organisatie en die de mate van werkplezier en motivatie van de medewerkers vaststelt. Daarbij reiken we hulpmiddelen aan die het management kan gebruiken om de bevindingen om te zetten naar concrete verbetermaatregelen. Anderzijds ontwikkelen en delen we generieke kennis over de manier waarop organisaties de prestaties van hun medewerkers kunnen vergroten.

Contactgegevens InternetSpiegel Den Haag

W: www.internetspiegel.nl

E: info@internetspiegel.nl

T: 06-21137392

A: ICTU (Beatrixgebouw) | Wilhelmina van Pruisenweg 104 | 2595 AN Den Haag
Postbus 84011 | 2508 AA Den Haag