

Digitaal begeleiden van teams in tijden van corona

teamontwikkeling (22); een actieonderzoek in het hoger onderwijs

Author(s)

Bay, Najat; van den Berg, Lisanne

Publication date

2020

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Bay, N., & van den Berg, L. (2020). Digitaal begeleiden van teams in tijden van corona: teamontwikkeling (22); een actieonderzoek in het hoger onderwijs. *Opleiding & Ontwikkeling: Tijdschrift voor Human Resource Development*, 2020(4), 35-39.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Amsterdam University of Applied Sciences

Digitaal begeleiden van teams in tijden van corona

teamontwikkeling (22); een actieonderzoek in het hoger onderwijs

Bay, Najat; van den Berg, Lisanne

Publication date

2020

Document Version

Final published version

Published in

Opleiding & Ontwikkeling: Tijdschrift voor Human Resource Development

License

Unspecified

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Bay, N., & van den Berg, L. (2020). Digitaal begeleiden van teams in tijden van corona: teamontwikkeling (22); een actieonderzoek in het hoger onderwijs. *Opleiding & Ontwikkeling: Tijdschrift voor Human Resource Development*, 2020(4), 35-39.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library:

<https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Teamontwikkeling (22): Een actieonderzoek in het hoger onderwijs

Digitaal begeleiden van teams in tijden van corona

De onderzoeksgroep Teamprofessionalisering van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) ondersteunt teams bij het versterken van hun professioneel handelen via de actiegerichte methodiek 'Proeftuin Professionele Teams'. Wat betekent de (noodgedwongen) verschuiving van het offline naar het online begeleiden van onderwijsteams en wat leren we hiervan?

Najat Bay & Lisanne van den Berg

Om het hoofd te kunnen bieden aan de voortdurende maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen, en de complexiteit van de vraagstukken die daaruit voortvloeien, werken docenten in het hoger onderwijs in teams. Idealiter voeren zij in hun team een professionele dialoog en leren ze van en met elkaar, waardoor ze beter met de genoemde complexiteit om kunnen gaan. Een professionele dialoog kenmerkt zich door gelijkwaardigheid tussen collega's, waarbij men ernaar streeft om de ander te begrijpen en zo het eigen begrip te verrijken (Bohm, 2018).

Een belangrijke voorwaarde voor het voeren van een professionele dialoog met elkaar, is een veilige omgeving waarbinnen je als teamlid risico's durft te nemen, afwijkende ideeën en meningen durft te uiten en daartoe ook wordt uitgenodigd (Edmondson, 1999). En waarin je elkaars kwaliteiten kent en weet te benutten.

Bovendien heeft een team ontwikkelruimte nodig. Ontwikkelruimte stelt de teamleden in staat om verschillende, soms conflicterende, ideeën openlijk te bespreken en te onderzoeken met elkaar, door behalve gezamenlijk te *reflecteren* en de *dialoog te voeren*, ook

een gezamenlijk beeld van de *toekomst te creëren* en daartoe zaken te *organiseren* (Derksen et al., 2020). Hoe beter het team erin slaagt om alle vier die activiteiten in praktijk te brengen, hoe succesvoller ze zijn in het realiseren van hun teamopgave/-doel.

Om teams te begeleiden bij het creëren en benutten van teamontwikkelruimte ontwikkelden we vanuit de onderzoeksgroep Teamprofessionalisering de actiegerichte onderzoeksaanpak 'Proeftuin Professionele Teams'. Hierin stimuleren we teams een professionele dialoog met elkaar te voeren en in een vervolgfase te experimenteren met zelfbedachte interventies. In dit longitudinale, praktijkgerichte onderzoek naar versterking van het handelingsvermogen van teams begeleiden we hen gemiddeld één tot anderhalf jaar (zie kader PPT).

Online teambegeleiding sinds het begin van COVID-19

Zoals we allemaal weten, veranderde half maart 2020 het leven en ook de werkpraktijk ingrijpend, als gevolg van de COVID-19 crisis. Hierdoor moest ook onze teambegeleiding de afgelopen maanden grotendeels online plaatsvinden.

Proeftuin Professionele Teams (PPT)

Wat houdt de Proeftuin Professionele Teams (PPT) voor teamontwikkeling in?

Doel

Doel van de PPT-aanpak is om het handelingsvermogen van docententeams te versterken met behulp van actieonderzoek. Met handelingsvermogen bedoelen wij: de mate waarin een team zelf de doelen van het werk bepaalt, het werk inricht en verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit van dat werk. Belangrijke voorwaarden voor het ontstaan van handelingsvermogen van teams zijn het collectieve doel van het team, de teamcultuur, de teamdiversiteit en de structuur waarbinnen het team opereert. Bij de structuur van het team gaat het om het stelsel van afspraken en regels om gedrag te sturen. Denk hierbij aan de verdeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, macht, zeggenschap en de manier van communiceren en samenwerken (Van Middelkoop, Portielje & Horsselenberg, 2018).

Hoe?

Aan de hand van actieonderzoek organiseren we teamgesprekken om zo het handelingsvermogen van de teams te vergroten. Teamontwikkeling is een constant proces, waarin het verbeteren en het functioneren van teams tijd vergt en continue aandacht en inspanning vraagt. Een proeftuintraject is maatwerk en heeft afhankelijk van de teamontwikkelvraag een looptijd tussen de 6 en 18 maanden.

Begeleiding

Elke proeftuin wordt begeleid door twee actieonderzoekers (te weten, leden van de onderzoeksgroep Teamprofessionalisering) en kent een vergelijkbare opbouw. We doen de begeleiding doorgaans in de reguliere werkpraktijk van de teams.

In het vervolg van dit artikel zetten we de kernpunten van de 'Proeftuin Professionele Teams'-methodiek uiteen en gaan we in op de vraag wat de overgang naar online teambegeleiding voor elk kernpunt betekende. Oftewel: welke uitdagingen brengt dat met zich mee? Wat leren we hiervan en welke tips kunnen we geven? En welke vragen houden ons bezig voor het vervolg? Hierbij baseren we ons op ervaringen die we hebben opgedaan bij het online begeleiden van vijf docententeams tussen maart en juli 2020.

Fase 1 van het PPT-traject: Individuele interviews met alle teamleden

Vóór COVID-19

Wanneer het traject, na een intake en een teamontmoeting, daadwerkelijk van start gaat in een team, brengen we hun beginsituatie in kaart door het afnemen van *individuele interviews*. Deze interviews geven een goed beeld van hoe de teamleden aankijken tegen thema's die voor hen spelen, in relatie tot het handelingsvermogen van het team, zoals: doel, zeggenschap, cultuur, samenwerking, etc. De transcripten van de individuele interviews worden vervolgens geanalyseerd op overeenkomsten en verschillen.

Wat veranderde er sinds COVID-19?

In eerste instantie kwam de begeleiding van de vijf onderwijsteams stil te liggen. In overleg met hen besloten we om de teambegeleiding toch digitaal voort te zetten.

De individuele interviews werden online afgenomen, voor zover ze nog niet hadden plaatsgevonden voorafgaand aan half maart 2020. Op zich was het goed mogelijk om teamleden online te interviewen. Er zijn ons echter wel een paar zaken opgevallen, waar we

gaande de interviews steeds meer aandacht aan zijn gaan besteden. Onder andere:

Bij een online interview kost het meer moeite, en vraagt het bewust handelen van de onderzoeker, om een vertrouwensband te creëren, waardoor teamleden meer en in openheid gaan vertellen wat hen bezighoudt. Bij het online interviewen speelden 'stoorzenders' een rol. Bijvoorbeeld, je bent als onderzoeker zo druk bezig met de technische zaken ('Staat het er wel goed op? Ben ik te verstaan?') dat je bij de start van het interview bijna vergeet om persoonlijk contact met de geïnterviewde te maken. Denk aan het stellen van enkele informele vragen en tijd nemen voor een

*Bij een online interview kost het
meer moeite om een
vertrouwensband te creëren*

luchtig onderwerp om het ijs te breken. Het risico is dat het gesprek vanaf de start erg resultaatgericht en instrumenteel wordt, waarbij het aan het einde de vraag is hoeveel vertrouwen je gewonnen hebt. Terwijl dat vertrouwen wel nodig is voor de daaropvolgende gesprekken met het team tezamen.

Wat we ervan leerden, is dat we gaandeweg steeds meer bewust aandacht wilden besteden aan die gelegenheden om persoonlijk contact te maken tijdens het interview: door te zoeken naar een onderwerp of vraag om het gesprek vrij laagdrempelig mee te starten, zelf openheid te tonen over waar je mee bezig bent of



Foto Chris Montgomery (Unsplash)

regelmatig een checkvraag te stellen om na te gaan of je nog op hetzelfde spoor zit als de gesprekspartner. Bijvoorbeeld, door de vraag te stellen of het gesprek nog steeds gaat over de dingen die zowel de geïnterviewde als onszelf bezighouden. Op die manier bouw je op een andere manier dan face-to-face aan het persoonlijke contact en het vertrouwen.

Fase 2 van het PPT-traject: Eerste en tweede teamgesprek **Vóór COVID-19**

In onze PPT-methodiek vormt de input uit de analyse van de interviews de basis voor het eerste teamgesprek, waarin via een professionele dialoog wordt verkend wat de teamleden gemeenschappelijk delen en waarin zij verschillen qua opvattingen.

In het eerste teamgesprek staat het formuleren van een gemeenschappelijke doelstelling centraal. Als actieonderzoekers begeleiden we de gesprekken zodat het team gestructureerd kan reflecteren op de gezamenlijke doelstelling, de kwaliteiten in het team en het eigen handelen. In die dialoog verkennen we de verschillende beelden en perspectieven van elk teamlid om uiteindelijk samen één helder en gedeeld beeld te creëren. Door ieder teamlid in de gelegenheid te stellen zijn of haar opvattingen te delen rondom een bepaalde verandering, worden alle verschillende perspectieven gehoord. We nodigen teamleden uit om hun zegje te doen, goed naar elkaar te luisteren en op elkaar te reageren. Hierbij is het ook belangrijk dat de teamleden als onderdeel van de dialoog open vragen aan elkaar stellen om te komen tot een beter begrip. We proberen de teamleden bewust te maken van het belang om hun eigen oordeel uit te stellen en we nodigen hen uit om onderliggende opvattingen, visies en overtuigingen te onderzoeken.

Dit blijkt – ook al tijdens een ‘live’/offline sessie – niet eenvoudig. Professionals hebben geleerd om ‘te weten’. Vervolgens vragen wij de teamleden om te komen tot een gedeeld doel of opgave, om het ‘eigen weten’ ter discussie te stellen en het even aan de kant te zetten,

juist om ‘het weten’ van een ander serieus te bevragen en te onderzoeken (Ruijters, 2018).

Wat daarbij van waarde blijkt tijdens een fysieke (offline) teamsessie, is dat je de interactiepatronen tussen teamleden kunt observeren. Bij interactiepatronen gaat het om de wijze waarop teamleden met elkaar interacteren, wie met wie interacteert in het team en of ieders inbreng serieus genomen wordt. Indien alle teamleden evenveel inbreng hebben, iedereen met iedereen interacteert en ieders inbreng serieus genomen wordt, is er sprake van een positief interactiepatroon (Wildschut, 2020). In de praktijk blijkt dat teams wel echt tijd nodig hebben om gezamenlijk de normen en waarden te ontwikkelen die nodig zijn om goed te kunnen interacteren als team.

Wat veranderde er sinds COVID-19?

Toen we als gevolg van COVID-19 de teams alleen nog maar online konden begeleiden, vroeg dit van ons om goed na te denken over hoe we met name de professionele dialoog in die online teamgesprekken konden faciliteren.

We kozen er als begeleiders aanvankelijk voor om hierbij duidelijk de regierol op ons te nemen. Bijvoorbeeld door alle teamleden via een digitale link uit te nodigen om deel te nemen aan het eerste teamgesprek, waarin we met elkaar stil zouden staan bij de huidige stand van

We nodigen teamleden uit om hun zegje te doen, goed naar elkaar te luisteren en op elkaar te reageren

zaken. We merkten steeds meer het belang om eerst aandacht te besteden aan de vraag: ‘Hoe gaat het nu met jullie, en als team, sinds Corona?’ Op die manier sluit je beter aan bij wat er op dat moment leeft in het team.

Wat hierbij goed bleek te werken was: gebruikmaken van een check-in vraag. Een check-in vraag stelt op een eenvoudige manier elk teamlid in staat om iets te zeggen, zonder onderbroken te worden. De overige teamleden worden hierdoor in de gelegenheid gesteld om te luisteren naar wat er door iedereen ingebracht wordt. Zo krijgt ieder teamlid expliciet het podium om iets te zeggen, zonder dat er vragen worden gesteld. De gespreksbegeleider vat vervolgens – nadat elk teamlid aan het woord is geweest – alle onderwerpen samen. Op deze manier zijn alle teamleden al direct aan het begin van het gesprek gehoord, wat een belangrijke voorwaarde is voor het voeren van de professionele dialoog.

Tegelijkertijd merken we dat, als we terugkijken op de afgelopen periode, het ook keerzijden had om als begeleiders vooral zelf ‘in the lead’ te zijn om het

gesprek op gang te krijgen. Wat we bijvoorbeeld deden, was dat we eerst zelf een presentatie met een Power-Point gaven over de resultaten uit de interviews. En vervolgens lieten we de teamleden daar vragen over stellen die wij zelf gingen beantwoorden. Gaandeweg hebben we dat in volgende sessies meer omgebogen, vanuit de vraag die we onszelf steeds stelden: Hoe leg je de regie voor het gesprek meer terug bij het team zelf en zorgen we dat we zelf alleen de facilitator van het gesprek zijn?

Dat kun je bijvoorbeeld doen door de teamleden te vragen om zelf aan te geven van wie van de collega's ze een antwoord willen horen, op een vraag die ze zelf stellen. Behalve dat dit hen meer 'in the lead' zet, leidt het er ook toe dat verschillende teamleden aan het

schermmoeheid te voorkomen. In de praktijk merkten we echter dat ook dit nog te lang is. Teamleden gaven aan dat ze last kregen van beeldschermmoeheid en een verminderde focus.

Fase 3 van het PPT-traject: Experimenteren met interventies

Vóór COVID-19

De fase van het experimenteren is bedoeld om teamleden aan het einde van de teamsessies interventies te laten bedenken en uitvoeren om de gewenste teamontwikkeling te realiseren.

Die experimenten voeren ze uit en deze worden in de volgende fase geëvalueerd. Daarna volgt een afsluitende teamsessie waarin teruggeblikt wordt op de interventies en de mate waarin die succesvol zijn geweest om het handelingsvermogen van het team te versterken en wat het team ervan geleerd heeft.

Wat veranderde er sinds COVID-19?

Omdat de hele Covid-19 situatie nog steeds instabiel is en een soort 'overleven' blijft vragen van docententeams, merken we dat de stap naar 'doen' op dit moment nog moeizaam is.

Het heeft bovendien vaak enige aanlooptijd nodig, voordat opgedane inzichten ook echt hun weerslag vinden in 'dingen anders doen'. Tegelijkertijd zien we dat meer behoefte ontstaat om in teams aandacht te hebben voor elkaar. We faciliteren als onderzoekers/begeleiders de ontmoetingen en we zetten in op het zetten van 'kleine haalbare stappen'. Daarmee maak je toe-

Je mist een gedeelte van de verbale en non-verbale communicatie in het team

woord zijn en dat men meer naar elkaar luistert. Want als je zelf de vraag stelt aan iemand, ben je immers ook benieuwd naar zijn/haar antwoord.

We hebben in de afgelopen maanden ervaren dat het nadeel van een te gestructureerde en geregisseerde aanpak is dat de spontane interactie uitblijft. Het opsteken van je hand en dan spreektijd krijgen, vertraagt de interactie en sluit spontane interacties uit. Hierdoor konden we als begeleiders minder goed inschatten hoe de interactiepatronen binnen het team zijn, terwijl dit juist een belangrijk element in onze PPT-aanpak is. Door de tussenkomst van technologie valt een gedeelte van de standaardmanieren om teamgesprekken te reguleren tussen teamleden weg. Men kan elkaar niet aankijken om te zien of een spreker uitgepraat is. Je hoort het team en ziet de gezichten, maar je zit niet met elkaar in een gedeelde ruimte. Je mist een gedeelte van de verbale en non-verbale communicatie in het team. Daarnaast ben je niet altijd op de hoogte van versturende factoren in de omgeving van de teamleden (denk bijvoorbeeld aan kinderen of harde geluiden in de omgeving).

En wat een gemis is, is dat het nagesprek wegvalt. Online houdt het samenzijn ook echt op als iedereen uitlogt. Door aan het einde een check-out vraag te stellen, kun je echter wel zorgen dat deelnemers stilstaan bij de afronding van het teamgesprek.

In de reguliere opzet van onze methodiek duurt een teamgesprek gemiddeld twee uur. Dat is nodig omdat het tijd kost om als team goed te reflecteren op het eigen handelen. We kozen ervoor om de onlineteamgesprekken in te korten tot anderhalf uur, om beeld-

Praktische tips bij het online begeleiden

- Start met een goede check-in vraag voor alle teamleden. Op deze manier stel je iedereen in de gelegenheid om even contact te maken en gehoord te worden en krijg je inzicht in wat de groep op dat moment belangrijk vindt.
- Zorg voor een duidelijke opzet en structuur van het gesprek en deel deze met het team aan het begin van de online sessie.
- Creëer een omgeving waarin iedereen een gelijkmatige en gelijkwaardige inbreng heeft, bijvoorbeeld door deelnemers elkaar vragen te laten stellen.
- Let op de tijdsduur van de bijeenkomst, anderhalf uur lijkt online een maximale spanningsboog. Las ook voldoende pauzes in.
- Spreek huisregels af. Bijvoorbeeld: eerst je hand opsteken en de gespreksbegeleider wijst aan wie het woord kan nemen.
- Rond de bijeenkomst af door een check-out vraag te stellen.
- Ten slotte: schroom niet om jezelf als begeleiders ook kwetsbaar op te stellen, bijvoorbeeld door aan te geven dat het voor iedereen nieuw is en dat we aan het leren zijn om onze weg er steeds beter in te vinden.

gankelijker dat teamleden echt iets gaan doen, vooral als je hen uitnodigt om dat in kleine groepen te doen.

Fase 4 van het PPT-traject: Evalueren / individuele interviews

Vóór COVID-19

Het laatste onderdeel van de PPT-aanpak is dat met elk teamlid een individueel interview afgenomen wordt, waarin wordt teruggeblikt op de resultaten van de teamontwikkeling. In een afsluitend teamgesprek kijkt het team gezamenlijk terug op de uitgevoerde interventies. Wat ging er goed en wat ging er minder goed? Wat heeft het team geleerd? En wat gaat het team anders doen in de toekomst?

Wat veranderde er sinds COVID-19?

We zijn momenteel in de online trajecten nog niet tot deze fase gekomen. Maar op dit moment voorzien we al wel een belangrijk aandachtspunt: we zullen goed moeten faciliteren dat we de dialoog open houden. Ook aan het einde van zo'n begeleidingstraject, waarin een team meer tot elkaar is gekomen en meer gedeelde beelden heeft ontwikkeld, moet het nog steeds mogelijk blijven om kritische geluiden en andere perspectieven te laten horen.

Conclusie

De wereld staat niet stil en ook online is de verbinding met en interactie tussen teamleden (en begeleiders) nog steeds mogelijk. Hierbij moet je je als begeleider wel bewust zijn van de dynamieken die een rol spelen in het team en je eigen rol daarin. Besteed daarom voldoende aandacht aan elk teamlid in een online bijeenkomst. Dit kan door goed na te denken over een passende check-in vraag. Wees ook niet bang om uit te proberen en samen met de teamleden te komen tot manieren die helpen om de onderlinge professionele dialoog te stimuleren. Je hoeft het niet alleen te doen, alhoewel een goede voorbereiding wel het halve werk is, zo hebben we gemerkt.

We hebben veel geleerd van de afgelopen maanden online teambegeleiding, maar het blijft voor ons een uitdaging om de offline fysieke interactie – waarin ruimte is voor spontaniteit en improvisatie – online na te bootsen. De vraag is natuurlijk ook of je ernaar moet streven om de offline situatie letterlijk over te nemen in een online omgeving, waarin de interactie hoe dan ook anders verloopt.

De teams die wij begeleiden hebben aangegeven dat ze te maken hebben met een spanningsveld in een crisistijd, waarbij het onderwijs door moet gaan en er ook nog gewerkt moet worden aan teamontwikkeling. Het blijven investeren in, en het faciliteren van de ontmoeting – ook als deze online moet plaatsvinden – blijft onontbeerlijk voor het gevoel van gezamenlijkheid. Wees je ervan bewust dat het niet alleen maar over de taak hoeft te gaan. Juist de behoefte aan de informele ontmoeting werd in onze teams expliciet uit-

gesproken. Niemand weet hoe lang de coronacrisis gaat duren en waartoe het gaat leiden. Schrijver Ronald Giphart spreekt zelfs van 'toekomstverdriet', een vorm van liefdesverdriet over hoe het in de nabije toekomst had kunnen zijn. Tegelijkertijd biedt dit juist nu ook kansen door samen te ontdekken hoe we elkaar kunnen versterken, ook als dat op afstand is. ●

Literatuur

- Bohm, D. (2018). *Over dialoog. Helder denken en communiceren*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Derksen, K., D. van Middelkoop, L. van den Berg, N. Bay, P. Horsseleberg & A. Kaarsemaker (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijs-teams in het hbo*. Den Haag: Zestor. Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Klaijns, A., M. van Bussel & R. van Tol (2018). *Met plezier en professionaliteit samenwerken in onderwijsteams: Opbrengsten van het programma Versnelling professionele dialoog in het mbo*. Den Haag: Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO.
- Middelkoop, D. van, M. Portielje & P. Horsseleberg (2018). Working apart together – Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM, Editie 2018, nr. 2*, pp.1-20
- Middelkoop, D. & M. Meerman (2014). *Studiesucces en diversiteit en wat hbo-docenten daarmee te maken hebben*. Amsterdam: Centre for Applied Research on Economics and Management (CAREM), Hogeschool van Amsterdam.
- Priestley, M., G. Biesta & S. Robinson (2015). *Teacher agency: An ecological approach*. London/New York: Bloomsbury Publishing.
- Ruijters, M. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Sellen, A. (1995). Remote conversations: The effects of mediating talk with technology. *Human-Computer Interaction* 10, 4, 401-444. Doi: 10.1207/s15327051hci1004_2
- West, M. (2012). *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*. (3 ed.). Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.
- Wildschut, M. (2020). *Psychologie van gedrag in organisaties*. Amsterdam: Boom Uitgevers.



Drs. Najat Bay is projectmanager en onderzoeker bij de onderzoeksgroep teamprofessionalisering aan de Faculteit Business & Economie van de Hogeschool van Amsterdam. E-mail: n.bay@hva.nl



Lisanne van den Berg MSc is onderzoeker bij de onderzoeksgroep teamprofessionalisering. Deze onderzoeksgroep probeert het functioneren van teams te begrijpen en te verbeteren door middel van actie-onderzoek. Meer informatie: www.teamprofessionalisering.nl