

Karin Derksen

## ‘Teams kunnen veel beter presteren’

Een deel van de managementliteratuur is toe aan een grondige herziening, zeker als het over teams en teamwerk gaat. Daarover worden zaken verkondigd die de toets der kritiek niet kunnen doorstaan. Dat is een van de belangrijkste conclusies in Karin Derksens boek *Goed teamwerk*. Ze zet daarin de puntjes op de wetenschappelijke i zonder dat dit ten koste gaat van de praktische bruikbaarheid.

TEKST BERT PEENE // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN



**> Een van de bekendste theorieën die er in uw boek aan moeten geloven, is die van Bruce Tuckman. Ieder bewijs van effectiviteit blijkt te ontbreken. Welke andere populaire theorieën over teams en teamontwikkeling moeten met dezelfde scepsis worden bekeken?**

Het gaat hier om het idee dat teams zich fasegewijs ontwikkelen. Daar is vanaf de jaren '60, toen Tuckman et al. op basis van een literatuurstudie hun fasemodel ontwikkelden, geen bewijs in de praktijk voor te vinden. Dan vind ik dat we voorzichtig moeten zijn en niet zomaar met zo'n model met teams moeten werken. Aan de andere kant wordt het waarschijnlijk ook zoveel gebruikt, omdat we tekortschieten met alternatieven en het idee van een fasegewijze ontwikkeling aantrekkelijk vinden. Dus er ligt een uitdaging om vanuit die wetenschappelijke onderzoeken met goede alternatieven te komen. Andere populaire theorieën over teams zijn op dit moment bijvoorbeeld agile en scrum werken. Opeens hebben veel organisaties het idee dat die werkwijze het ei van Columbus is. Die manieren van werken kunnen behulpzaam zijn, maar er wordt nogal eens vergeten om na te gaan waarvoor en in welke context deze manieren van werken zijn ontwikkeld, en of zo'n werkwijze dan ook wel passend is binnen elke andere context. Met zelfsturende teams ontstond een aantal jaren geleden ook zo'n hype. Organisaties begonnen eraan, zonder zich echt te verdiepen in wat dat inhoudt en

vooral ook wat het vraagt van de organisatie om zo'n manier van werken te laten slagen.

**> Heeft al dat onderzoek, dat dus te weinig wordt gebruikt, eigenlijk nog wel waarde? Volgens Manon Ruijters is het begrip 'team' inmiddels zo vluchtig geworden dat er onvoldoende tijd is om aan het sociale weefsel te werken.**

Het begrip team gebruiken we te pas en te onpas, daardoor verliest het inderdaad aan waarde en vraagt het scherpere op het bepalen om wat voor soort groep het gaat. Ook in wetenschappelijke onderzoeken wordt dat niet altijd helder geïdentificeerd. Hoe dan ook werken we in heel veel verschillende soorten collectieven en zeker ook nog steeds heel veel in teams. Dat goed doen is complex en wetenschappelijk onderzoek helpt om die complexiteit steeds beter te gaan begrijpen en daar steeds beter mee te leren omgaan.

**> Een populair thema is dat van de ideale teamomvang. Volgens u is een omvang van vier tot zes teamleden ideaal en geldt tien als maximum. Organisaties die werken met (veel) grotere teams, en die zijn er genoeg, hebben het dus niet begrepen.**

Als zij van die teams verwachten dat ze als TEAM – dat wil zeggen: 'together everyone achieves more' – werken en presteren, dan hebben ze het inderdaad niet begrepen. Intensief samenwerken, waarin je ieders kennis en kunde benut en zo inzet dat je samen nieuwe

en betere oplossingen, of manieren van werken realiseert, kan alleen als een team aan een drietal randvoorwaarden voldoet. Dan moet een team niet te groot zijn, dus tussen de drie tot maximaal tien teamleden. Die teamleden moeten een helder gedeeld doel of opgave met elkaar hebben en willen realiseren. En ze moeten onderling van elkaar afhankelijk zijn om dat doel of die opgave te realiseren. Als hierin iets ontbreekt, heeft teamwerk weinig kans van slagen.

**> Volgens Amy Edmonson begint goed teamwerk met veiligheid in het team. Dat lijkt me toch hoe dan ook de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Anders gezegd: hoe groot is de kans dat een team tot leren komt zonder adequate aansturing?**

Zeker heeft een leidinggevende een rol in het creëren van een veilig teamklimaat. Tegelijkertijd zegt ook Edmondson dat er teams zijn die niet zo'n ondersteunende leidinggevende hebben en toch een heel veilig klimaat weten te creëren. Zoals er ook teams zijn die met een heel ondersteunende leidinggevende toch samen een onveilig teamklimaat creëren. Dus in het creëren van veiligheid speelt elk teamlid een rol. Een team heeft zeker aansturing nodig om tot leren te komen, maar die aansturing hoeft niet per sé van een leidinggevende te komen. Er zijn ook voorbeelden waarin het teamleden lukt

## ‘Het begrip team gebruiken we te pas en te onpas, daardoor verliest het aan waarde’

om het leiderschap in het team te delen en juist op die manier prima tot leren komen.

> **Ik heb het idee dat gedeeld leiderschap vooral een hype is en lang niet overal op de juiste manier geïntroduceerd wordt.**

Helemaal mee eens. Sterker nog: in sommige organisaties wordt het bijna een doel op zich in plaats van een middel. Daarin is gedeeld leiderschap een beetje vergelijkbaar met zelfsturende teams. Deze twee liggen ook dichtbij elkaar. Ook in een zelfsturend team is er leiderschap nodig en is het logisch om dat leiderschap met elkaar te delen. Dat kan heel goed werken, echter het ontstaat zelden vanzelf. Meestal is er een ondersteunende structuur voor nodig. Bijvoorbeeld het verdelen van taken en verantwoordelijkheden, passend bij persoonlijke kwaliteiten van teamleden. Teamontwikkelruimte kan ook een ondersteunende structuur bieden. Dan verdeel je de verantwoordelijkheid voor het inzetten van de vier activiteiten over verschillende teamleden.

> **Een van de meest verrassende hoofdstukken in uw boek, vond ik dat over teamontwikkelruimte. Kunt u uitleggen wat dat precies is en wat het belang ervan is?**

Teamontwikkelruimte is een sociale ruimte die je als team altijd maakt in de samenwerking met elkaar. Met teamontwikkelruimte maken de teamleden ruimte voor elkaar om het beste uit elk teamlid en het team als geheel te halen. Hoe beter het een team lukt om teamontwikkelruimte te maken, hoe meer goed teamwerk ze realiseren. In de ideale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij om in te brengen wat ze willen. Ze bespreken en onderzoeken de soms conflicterende meningen en ideeën en blijven gericht op het resultaat wat ze willen bereiken.

> **Hoe gaat dat precies: teamontwikkelruimte creëren?**

Teamontwikkelruimte maken teams door vier

activiteiten te ondernemen. Door toekomst te creëren. Daarbij denk je bijvoorbeeld als team na over het beoogde resultaat, over wanneer je het goed doet als team en welke waarde je wilt toevoegen. Door te organiseren, dat is de praktische kant en gaat bijvoorbeeld over wie doet wat, wanneer, hoe en in hoeveel tijd. Door te reflecteren. Dit heeft twee aspecten: vanaf een afstand naar je werk kijken als team, doen we dat goed en slim en vanuit ver-

schillende perspectieven naar je werk kijken, verschillende meningen onderzoeken. En ten slotte door een dialoog te voeren. Dat gaat over de manier van communiceren. Dat gebeurt bij voorkeur vooral op een vragende en onderzoekende manier. Teams die het lukt om deze vier activiteiten gebalanceerd in praktijk te brengen realiseren vaker goed teamwerk. ¶



### GOED TEAMWERK

Karin Derksen

Paperback, 208 blz., 1e druk, 2021,  
Boom Uitgevers Amsterdam  
9789462764088

€ 29,50