

Teamontwikkeling

Organisaties werken steeds vaker met teams, maar veel teams lukt het niet om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen. In deze nieuwe themareeks gaan we op zoek naar hoe teams zich zodanig kunnen ontwikkelen dat ze samen het beste resultaat bereiken.

Karin Derksen

De laatste jaren wint het werken in teams enorm aan populariteit. Organisaties lijken massaal te geloven in het acroniem: *Together Everyone Achieves More*. Een mooi streven, maar uit onderzoeken blijkt helaas dat het maar weinig teams lukt om die heilige graal te vinden. Veel teams lukt het niet om beter te presteren dan hun beste teamlid alleen zou kunnen (Rietzschel, Nijstad & Stroebe, 2006). Als dat niet lukt, kost werken in een team vaak meer dan het oplevert.

Met die toenemende populariteit van teams, maar vaak teleurstellende resultaten, dient de volgende vraag zich steeds vaker aan: hoe kunnen teams zich ontwikkelen, zodat ze samen wél meer presteren dan het beste teamlid alleen kan? Deze vraag staat centraal in onze nieuwe themareeks over teamontwikkeling.

Er wordt heel veel onderzoek gedaan naar teams en de effectiviteit van teams. Daarnaast wordt er in de praktijk veel gewerkt en geëxperimenteerd met teams en aandacht

Niet elke groep is een team

besteed aan teamontwikkeling. In de themareeks belichten we graag de verschillende factoren die een rol spelen in teamontwikkeling, hoe die factoren met elkaar samenhangen en zijn te beïnvloeden. In dit inleidende artikel verkennen we globaal wat voor soorten teams er zijn en welke factoren van invloed zijn op teamontwikkeling. Voordat we inzoomen op die beïnvloedende factoren, staan we eerst stil bij het begrip 'team' en de soorten teams.

Wat is een team?

Met de toenemende belangstelling voor het werken in teams lijkt ook de verscheidenheid aan teams toe te nemen. Vroemen (2009, p.31) schrijft: 'niet elke groep is een team'. Dat is zeker waar, maar welke groep is dan

wel een team? Er zijn veel verschillende definities, de overeenkomst uit al die definities hanteren wij voor de themareeks.

Een team is een beperkte groep mensen (2 tot ca.10) die samenwerken aan een bepaald doel.

Het doel van een team is dat zij samen beter in staat zijn om een complexe opdracht uit te voeren dan een individu alleen (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). De hier gegeven definitie is een ruime omschrijving. Het moge duidelijk zijn dat er veel verschillende soorten teams bestaan, daarom verkennen we dat eerst nader. Teams verschillen onder andere in: teamtaak, levensduur, stabiliteit, samenstelling en leiderschap. Soms hangen die verschillen ook met elkaar samen.

Sommige onderzoekers zeggen dat teams afhankelijk van hun 'teamtaak' heel verschillend functioneren (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Volgens hen functioneert een team dat een nieuw product ontwikkelt anders dan een team dat dagelijks samen een zo goed mogelijke zorg verleent aan een beperkte groep cliënten.

In het eerste geval, het team dat een product ontwikkelt, gaat het vaak om een tijdelijk team: een projectgroep, werkgroep of 'taskforce'. Zij werken samen aan een complexe urgente opdracht. Ze worden speciaal rondom deze opdracht samengesteld, meestal op basis van inhoudelijke expertise die voor de opdracht nodig is. Deze teams zijn soms weinig stabiel. Afhankelijk van de fase in de opdracht en de daarvoor benodigde expertise, worden er teamleden aan het team toegevoegd en vertrekken er teamleden. De focus van alle teamleden ligt sterk op de gezamenlijke taak, want daarvoor is het team samengesteld.

In het tweede geval, het team dat zorg verleent aan een groep cliënten, gaat het meestal om een team als orga-



nisatorische eenheid. Die teams kennen veelal een lange(re) levensduur en zijn ingebed in de hiërarchie van de organisatie. Vaak zijn dit stabiele teams, waarin de teamleden soms jarenlang met elkaar samenwerken. De gezamenlijke taak van deze teams staat de teamleden meestal minder scherp voor ogen. Ze hebben een routine en vaste patronen in de samenwerking ontwikkeld en daarbinnen doet elk teamlid 'gewoon zijn eigen werk'. In de themareeks zijn we benieuwd of teamontwikkeling verschilt afhankelijk van de taak van het team.

De samenstelling van teams kan verschillen. Soms zijn het monodisciplinaire teams, bijvoorbeeld een team van verzorgenden. Soms multidisciplinair, bijvoorbeeld als er in dat team ook verpleegkundigen, huishoudelijk medewerkers en artsen zitten. Hoe groter de diversiteit in teams, zowel qua vakgebied als persoonlijk, hoe moeilijker het is om samen te werken. Ieder vakgebied kent zijn eigen taal en opvattingen, waardoor mensen elkaar moeilijker begrijpen. Hoe meer iemand een collega als anders dan zichzelf ervaart, hoe minder hij geneigd is om zijn kennis en kunde met die ander te delen (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Bovendien verschillen teams qua sturing. Veel teams kennen een formele leider en hebben een duidelijke hiërarchie in hun team. In andere teams zijn de teamleden 'gelijk'. Zij werken soms met een informele leider of ze delen het leiderschap. Momenteel ontwikkelen veel organisaties hun teams richting zelfsturende, zelfverantwoordelijke of zelforganiserende teams. Dit is enerzijds ingegeven door een kostenbesparing en anderzijds door de wens om meer ruimte te geven aan professionals en om hun kwaliteiten beter tot hun recht te laten komen.

In alle bovenstaande soorten teams is het helder wie er tot het team behoort en wie niet; er is een duidelijke grens tussen het team en de omgeving. We zien echter ook steeds vaker teams waarin die grenzen vervagen, of waarin de grenzen door de tijd heen regelmatig verschuiven. Denk bijvoorbeeld aan teams die over organisaties heen samenwerken, netwerkteams of teams van zzp'ers die in wisselende coalities of collectieven samenwerken.

De vraag is of de verschillen die we duiden wat betreft soorten teams ook van invloed zijn op de ontwikkeling van teams? En zo ja, hoe dan?

Welke factoren beïnvloeden de teamontwikkeling?

Kijken we naar teameffectiviteit, dan lijken daar in hoofdlijnen slechts vier factoren op van invloed te zijn: de samenstelling, de samenwerking, leiderschap en de omgeving. Aangezien *teamontwikkeling* in belangrijke mate gericht is op het vergroten van de effectiviteit van teams, verkennen we deze vier beïnvloedende factoren nader en kijken we hoe ze samenhangen met teamontwikkeling.

Beïnvloedende factor 1: Teamsamenstelling

Teams zijn beter in staat om complexe vraagstukken op te lossen dan individuen, door hun diversiteit aan kennis en kunde. Eén persoon alleen beschikt niet over alle benodigde kennis, vaardigheden en ervaring om een complex vraagstuk op te lossen. Veel onderzoeken beogen inzicht te geven in de samenhang tussen diversiteit en teamproductiviteit. Diversiteit lijkt bevorderlijk, echter tot op zekere hoogte. Te grote verschillen tussen teamleden onderling beïnvloeden de teamprestaties negatief (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009), omdat ze de uitwisseling tussen teamleden en daarmee de teamontwikkeling belemmeren. Een andere onderzoeksstroming richt zich op 'faultlines' (Rupert, 2010) in teams. Een 'faultline' is een breuklijn. Door breuklijnen ontstaan er homogene subgroepen in teams, bijvoorbeeld een subgroep nieuwkomers en een subgroep oudgedienden. Deze subgroepvorming maakt het moeilijker om de diversiteit in het team optimaal te benutten en je als team verder te ontwikkelen.

Naast de vraag uit wat voor soort mensen het team idealiter bestaat, speelt de vraag uit *hoeveel* mensen het team het beste kan bestaan. De meeste onderzoeken lijken het daarin wel aardig met elkaar eens: de

Hoe groter de diversiteit in teams, hoe moeilijker het is om samen te werken

groep moet voldoende groot zijn om diversiteit toe te laten en klein genoeg zodat elk teamlid ook daadwerkelijk kan bijdragen. Getallen variëren van 3-8 teamleden. Volgens Belbin (2010) is een team van 10 personen al moeilijk in staat om gezamenlijk besluiten te nemen.

Vragen die in de themareeks 'Teamontwikkeling' aan de orde zullen komen, zijn onder andere: hoe beïnvloedt de teamsamenstelling teamontwikkeling? Wat kun je qua teamsamenstelling doen om de team-

ontwikkeling te bevorderen? En kun je door teamontwikkeling bevorderen dat teams een hoge mate van diversiteit binnen het team productief leren maken?

Beïnvloedende factor 2: Teamsamenwerking

Ook al is teamsamenstelling een belangrijke factor; we weten allemaal dat het team met de beste spelers op het veld niet vanzelfsprekend wereldkampioen wordt. Dat hangt in grote mate af van hun samenwerking. Een voetbalteam wordt alleen wereldkampioen als de teamleden elkaar feilloos weten te vinden op het veld. Als ze elkaar bijna 'blindelings' kunnen aanspelen, elkaar door en door kennen in het spel, op elkaar durven vertrouwen en elkaar wat gunnen. Ze trainen daarom intensief en dagelijks. Ze zijn dus continu de samenwerking aan het oefenen, oftewel: met teamontwikkeling bezig.

In teams in organisaties is een belangrijke succesfactor in de samenwerking de informatie-uitwisseling tussen de teamleden (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Er wordt veel onderzoek gedaan naar hoe die informatie-uitwisseling verloopt en wat daarin bevorderende en belemmerende factoren zijn. We kennen het allemaal wel: je brengt iets in je team in, daar voegen andere teamleden iets aan toe en in een mum van tijd heb je samen iets bedacht wat je in je eentje nooit had gekund. Dergelijke teams lukt het gemakkelijk om informatie te delen met elkaar en vanuit de eigen achtergrond en expertise dingen aan elkaar toe te voegen waardoor nieuwe kennis ontstaat.

Er zijn echter ook teams waarin je idee niet wordt gehoord, of wel wordt gehoord maar niet wordt begrepen. Dit kan uitermate frustrerend zijn. In die teams is de informatie-uitwisseling verre van ideaal.

Informatie-uitwisseling en het optimaal gebruikmaken van ieders kwaliteiten in het team vraagt erom dat iedereen wordt gehoord. Onderzoek daarnaar gaat over 'voice': hoe geef je elk teamlid een 'stem' in de samenwerking? Dit focust veelal op dialoog en reflectie. Andere onderzoeken focussen juist op de gezamenlijke agenda en een gezamenlijke focus op het resultaat. Dit betreft één van de paradoxen (Smith & Lewis, 2011) waarmee teams worden geconfronteerd. Teams moeten zowel versnellen en focussen, als ook vertragen en



verbreden om tot duurzaam resultaat te komen. Doen ze dat niet, kiezen ze voor één van beide kanten, dan keert op een later moment altijd de spanning terug. Dit hangt soms samen met conflicten, een ander belangrijk aspect in teamsamenwerking. Conflicten kunnen destructief en constructief zijn. Al het voorgaande heeft onder andere te maken met het teamklimaat, de (psychologische) veiligheid (Edmondson, 1999), vertrouwen (Lencioni, 2012) en 'groupthink' (Janis, 1972) in teams.

Een hele andere stroming richt zich op teamfasen. Tuckman (1965) introduceerde als eerste teamfasen. Zijn vier fasen zijn nog steeds heel bekend: 'forming, storming, norming en performing'. Hier is veel kritiek op, omdat er empirisch geen bewijs voor te vinden is.

Het team met de beste spelers wordt niet vanzelfsprekend wereldkampioen

Recente kritiek op het idee van de teamfasen is dat teams steeds sneller prestaties moeten leveren en een kortere levensduur kennen, waardoor het doorlopen van al die fasen niet meer aansluit bij de huidige druk en dynamiek (Van der Schoor & Van de Wiel, 2013).

In de themareeks over Teamontwikkeling zijn we dan ook benieuwd hoe teams de informatie-uitwisseling in hun team kunnen verbeteren. Hoe kun je elkaar beter 'leren verstaan'? Hoe leer je om elkaar actief op te zoeken en te bevragen op kennis en kunde? Hoe ontwikkel je als team een positief (leer)klimaat, waarin iedereen een stem heeft? Hoe leer je een conflict constructief aan te gaan, 'de plek der moeite' op te zoeken als team? Hoe ontwikkel je je als team in het omgaan met paradoxen om te komen tot duurzame oplossingen?

Beïnvloedende factor 3: Leiderschap

Leiderschap wordt veel genoemd als cruciale factor voor teamsucces (Carton, Murphy & Clark, 2014; Hoch & Morgeson, 2014). Leiderschap kan een team stimuleren om beter te presteren dan het beste teamlid alleen kan, maar het kan een team daarin ook hinderen. Stimulerend lijkt in ieder geval gedeeld of gespreid leiderschap (Pearce & Sims, 2002). Dit ontstaat echter in de meeste teams niet vanzelf, dat moeten teamleden leren en veelal hebben ze een ondersteunende interventie of structuur nodig.

Teams lijken sterk geneigd om toch met één persoon als leider te werken. Coachend leiderschap of een mix van zowel directief als coachend leiderschap lijken dan productief (West & Hirst, 2005). Directief leiderschap zonder de aanvulling van coachend leiderschap belemmert het team in zijn prestaties, aldus West & Hirst.

Leiders geven dan te weinig ruimte aan de teamleden, waardoor de diversiteit van kwaliteiten niet voldoende tot haar recht komt. Coachend leiderschap kan wel stimuleren tot optimale prestaties, omdat coachend leiderschap juist wel ruimte schept voor andere teamleden met hun specifieke talenten en kwaliteiten.

In de themareeks gaan we ook op zoek naar antwoorden op vragen als: hoe ontwikkelt een team stimulerend leiderschap? Hoe leert een team het leiderschap te delen? Hoe ontwikkelt een team coachend leiderschap als het team zelf ook nog volop in ontwikkeling is?

Beïnvloedende factor 4: De omgeving

Over deze factor lijkt – gebaseerd op onderzoek – het minst bekend. Terwijl een team natuurlijk altijd in een groter geheel, een omgeving, functioneert en alleen effectief is als de aansluiting met die omgeving goed is. Bijvoorbeeld een team productontwikkeling kan een fantastisch nieuw product ontwikkelen, maar als er geen markt voor is en er geen klant zit te wachten op dat mooie, nieuwe product, zijn ze helaas niet succesvol.

Veel teams functioneren binnen of vanuit een organisatie. Die organisatie beïnvloedt waarschijnlijk de ruimte die een team ervaart en de ruimte die een team opzoekt en creëert. Dit beïnvloedt waarschijnlijk de teamprestaties en de teamontwikkeling. Helaas lijkt hier nog relatief weinig over bekend.

Vragen die evenwel relevant zijn met betrekking tot teamontwikkeling, zijn: hoe kan een team leren om goed in verbinding te blijven met de omgeving? Hoe ontwikkelt een team de balans tussen ‘in verbinding zijn’ en ‘onafhankelijk zijn’? Hoe kan een team zich ontwikkelen om invloed uit te oefenen op de omgeving?

Tot slot

Deze verkenning, die zeker niet volledig is, laat zien hoe complex en uitdagend het succesvol functioneren en ontwikkelen van teams is. Naarmate organisaties steeds meer het werk in teams organiseren, nemen de vragen rondom teamontwikkeling snel toe. Managers en HRD-adviseurs zullen de komende jaren alleen maar meer met teamontwikkelvragen worden geconfronteerd. Een ‘must’ dus, voor elke manager en HRD-adviseur, om zich te verdiepen in teamontwikkeling en de mogelijke aanpakken daarvan. Met de themareeks willen we daarom meer inzicht bieden, handvatten geven en tools en tips aanreiken voor teamontwikkeling. Kortom, we bieden bagage voor managers en HRD-adviseurs, zodat zij teams kunnen helpen om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen kan. ●

- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65. doi: 10.1002/npr.10020
- Hoch, J.E. & F.P. Morgeson (2014). *Vertical and shared leadership processes: Exploring team leadership dynamics*. Paper presented at the Academy of management annual meeting, Philadelphia.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Lencioni, P. (2012). *De 5 teamfrustraties van teamwork. Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft*. Amsterdam: Business Contact.
- Mathieu, J., M.T. Maynard, T. Rapp & L. Gilson (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi: 10.1177/0149206308316061
- Mesmer-Magnus, J.R. & L.A. DeChurch (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546. doi: 10.1037/a0013773
- Pearce, C.L. & H.P. Sims Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. doi: 10.1037/1089-2699.6.2.172
- Rietzschel, E.F., B.A. Nijstad & W. Stroebe (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251. doi: 10.1016/j.jesp.2005.04.005
- Rupert, J. (2010). *Diversity faultlines and team learning*. (Proefschrift). Universiteit van Leiden: Leiden.
- Schoor, J. van der & G. van de Wiel (2013). *Teams van de toekomst*. Den Haag: Academic Service.
- Smith, W.K. & M.W. Lewis (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.
- West, M.A. & G. Hirst (2005). Cooperation and teamwork for innovation. In: M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.). *The essentials of team working. International perspectives*. (pp. 257-279). Sussex: Wiley.

Oproep

Wil je bijdragen aan deze themareeks, vanuit je praktijk- of onderzoekservaring?

We zijn heel benieuwd naar jouw verhaal!

Mail je idee voor een bijdrage naar: k.derksen@kade-leren.nl

Literatuur

- Belbin, R.M. (2010). *Management teams. Why they succeed or fail*. (3rd ed.). Oxford: Elsevier.
- Carton, A.M., C. Murphy & J.R. Clark (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric about Ultimate Goals Influences Performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570. doi: 10.5465/amj.2012.0101



Drs. Karin Derksen is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Daarnaast voert zij een promotieonderzoek uit naar hoe teams zo effectief mogelijk kunnen samenwerken. E-mail: k.derksen@kade-leren.nl