

Wie werkt er nog alleen?

*Op weg naar gezonde teams
en prestatieteams*

Peter Storm

Ewout Boogaard

Chantal Savelsbergh

Dit boek is te bestellen bij:

AMI

Burghtstraat 25, 6227 RR Maastricht

Telefoon: 043-3251199

Fax: 043-3259353

E-mail: info@ami-consultancy.com

Verkoopprijs: € 10,- (exclusief verzendkosten)

Uitgever

Advanced Management Implementation (AMI)

www.ami-consultancy.com

Druk

Drukkerij Rosbeek BV, Nuth

(c) Copyright Advanced Management Implementation Maastricht, 2004

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, gereproduceerd of gepubliceerd in enige vorm, zonder toestemming van de auteurs.

ISBN 90-806103-6-4

NUGI 684

Inhoud

Inleiding	4
Clubgeest en teamgeest	6
Clubspeler, teamspeler of solist? Een test	8
Onderzoek naar team functioneren	10
Teams in soorten en maten	15
Een gezond team	20
Een prestatieteam	24
Zelfsturende teams	25
Begeleiding en ontwikkeling van sportteams	27
Begeleiding en ontwikkeling van bedrijfsteams	30
AMI-Teamply®	33
AMI-Powerplay®	36
Clubspeler, teamspeler of solist? Testscore	38
Literatuur	39

Inleiding

Teams worden steeds talrijker in organisaties. Commissies worden beleidsteams. Directies worden managementteams. Werkgroepen worden projectteams. Productiegroepen worden zelfsturende teams.

Volgens heel wat auteurs (zie bijvoorbeeld Mohrman en Cohen, 1995) worden teams ook steeds belangrijker. Zij wijzen op ontwikkelingen als:

- *Globalisering*; in het bijzonder verplaatsing van activiteiten naar landen waar de productiefactoren het gunstigst zijn; dat vereist dat we op afstand moeten kunnen samenwerken om te kunnen produceren of om nieuwe producten te ontwikkelen.
- *Digitalisering*; dat maakt het mogelijk en tegelijk ook noodzakelijk om op afstand met elkaar samen te werken (virtuele teams).
- *Kennis intensivering*; onze producten en diensten worden met steeds meer kennis 'gevuld' en we moeten onze kennis voortdurend ontwikkelen om concurrerend te blijven; dat maakt het noodzakelijk dat we onze kennis delen.
- *Doelmatigheidsverbetering*; steeds meer met minder mensen produceren; dat maakt het noodzakelijk om naar synergie te streven; een team is meer waard dan de som der delen.

Maar... vinden we onze teams ook werkelijk belangrijker? Investeren we ook meer in teams dan voorheen? Dat is de vraag. De cijfers die wij kennen wijzen daar niet op, want tegenover voornoemde ontwikkelingen staat een andere:

- *Individualisering*; steeds meer wordt er geïnvesteerd om het individuele prestatievermogen van mensen te vergroten.

De boodschap van dit boekje is dat als we vinden dat teams steeds belangrijker worden, we ook meer in teams moeten investeren. Die investeringen hebben niet alleen met geld te maken, maar ook met het wegnemen van onnodige obstakels die het gezond functioneren van teams in de weg staan. Obstakels, zoals leiderschap dat het volwassen worden van een team tegen houdt, onduidelijke verantwoordelijkheidsgebieden voor teams, individuele prestatiebeloning die veel zwaarder weegt dan teambeloning en het niet 'op de bank' durven plaatsen van teamleden die de prestaties van hun team omlaag halen.

Individualisering hoeft helemaal geen ontwikkeling te zijn die samenwerking belemmert, mits die individualisering maar een goede plaats krijgt in het grotere geheel. Gezonde teams zorgen daarvoor. Omgekeerd: gezonde teams zijn geen bedreiging voor de ontwikkeling van het individu.

AMI investeert in teams ondermeer via dit boekje maar ook door onderzoek en opleiding en door zelf als een team te werken.

Clubgeest en teamgeest

Nederland is bij uitstek een land van verenigingen en clubs. Zou er een ander land zijn waar er per hoofd van de bevolking zoveel clubs zijn?

Het samenwerken in clubverband is iets wat we met de paplepel ingegoten krijgen. Dat blijkt wel als je naar het buitenland gaat en ziet hoe makkelijk en snel de al daar aanwezige Nederlanders zich aaneensluiten en er samen iets zinvol en gezelligs van maken.

Clubs zijn belangrijk. Zij houden ons van de straat, stimuleren ons om onze gaven te ontdekken en te gebruiken, leren ons om samen te werken, verantwoordelijkheid te nemen en de betekenis van een eigen (zelfgekozen, niet opgelegde) gemeenschap te zoeken.

Clubs hebben het steeds moeilijker. Het zijn niet zozeer de afnemende subsidies van de overheid die clubs in moeilijkheden brengen, ook al leidt elke vermindering tot een kleine crisis. Het zijn vooral (a) de afnemende bereidheid om zich als vrijwilliger in te zetten en (b) het toenemende consumptiegedrag (*"Ik heb toch zeker contributie betaald, dan kunnen jullie er toch voor zorgen dat mijn kind naar X gereden wordt voor zijn wedstrijd?"*). Die *jullie* dat zijn de vrijwilligers.

Omdat clubs het steeds moeilijker hebben, hebben de teams binnen die clubs het ook steeds moeilijker. Je ziet bijvoorbeeld dat elftallen moeten uitgroeien tot vijftien of twintigtallen om er zeker van te zijn dat er een compleet team present is bij elke wedstrijd. Je ziet ook dat er steeds meer vrijwilligers nodig zijn voor begeleiding, training of opleiding; paradoxaal genoeg omdat er steeds minder beschikbaar zijn. Men gaat de lasten delen om ze meer draagbaar te maken. Grotere teams, meer coaches en ouders die het niet meer vanzelfsprekend vinden om hun kind in de regen aan te moedigen maar wel vinden dat hun kind in het hoogste team moet spelen. Dit alles en nog meer verzwakt de kracht van de teams. Gelukkig is de situatie nog niet zo zwart in heel veel clubs, maar de ontwikkelingen zijn duidelijk zichtbaar.

Wie zijn club weer sterk wil maken kan het beste onderaan beginnen: bij de teams. Gezonde teams (dat hoeven echt geen topteams te zijn) zijn de basis voor een sterke club. Waarom zijn sterke teams nodig als basis voor een sterke club?

- Voor de meeste leden is betrokkenheid bij het team groter dan betrokkenheid bij de club als geheel: *als je voor de teams gaat bereik je de meeste leden.*
- Een team is (relatief) klein en homogeen: *als je voor de teams gaat is het effect sneller zichtbaar en kun je je aanpak beter afstemmen op het 'teamsubcultuurtje'.*
- Het aantal teamleiders is doorgaans groter dan het aantal clubleiders: *als je voor de teams gaat kun je meer leiders inschakelen.*
- Een team is er om prestaties te bereiken, een club is er om condities te scheppen: *sterke condities zijn behulpzaam, sterke prestaties zijn motiverend en bindend.*

Deze principes gelden naar onze mening ook voor andere organisaties.

De keerzijde van deze bottom-up benadering is dat een sterkere teamgeest niet automatisch leidt tot een sterkere clubgeest. De één is namelijk niet gelijk aan de ander. Hieronder ziet u een paar contrasten (zie tabel 1).

Tabel 1 Clubgeest versus teamgeest

Clubgeest	Teamgeest
formeel, indirect	informeel, direct
ieder een eigen functie	ieder een eigen rol
opstelling is vast	opstelling is variabel
vrijheid, gelijkheid	broederschap
het gaat om... continuïteit	het gaat om... overwinnen
de vereniging heeft het laatste woord	de leider heeft het laatste woord

Clubgeest en teamgeest staan soms op gespannen voet met elkaar. Een confrontatie tussen beide kun je niet altijd uit de weg gaan. Als deze confrontatie goed verloopt worden beide sterker. Loopt zij niet goed, dan is de club vrijwel altijd de baas. Terecht, zo denken wij, maar dat neemt het belang van teamgeest niet weg.

Clubspeler, teamspeler of solist? Een test

Niet elke club verenigt vooral teamspelers. Sommige clubactiviteiten en sommige sporten zijn niet primair team bezigheden. Ook solisten, in de positieve zin van het woord, kunnen een belangrijke rol vervullen.

Bent u vooral het één of het ander? Probeer de volgende test eens.

Bij elk van de volgende situaties kunt u kiezen uit vier opties. Verdeel telkens 10 punten over de vier opties om aan te geven welke optie het meest van toepassing is voor u. U kunt dus alle punten aan één optie geven, maar bijvoorbeeld ook vijf punten aan de meest toepasselijke, drie punten aan een tweede optie en twee punten aan een derde optie. Elke verdeling is goed als het totale aantal punten per situatie maar precies 10 is.

1 *Als er ruzie is bij ons thuis dan*

- A Doe ik mijn best om de vrede te bewaren.
- B Ga ik de confrontatie niet uit de weg.
- C Zoek ik steun bij anderen.
- D Ga ik bij mijzelf na of ik dit wel belangrijk genoeg vind.

2 *Als mij gevraagd wordt om plaats te nemen in het bestuur van een vereniging dan*

- A Zeg ik Ja als ik denk dat ik met dit bestuur prestaties kan leveren.
- B Zeg ik Ja als het past in mijn tijdsbesteding.
- C Zeg ik Ja als ik denk dat ik de vereniging op dat moment niet in de steek kan laten.
- D Zeg ik eerst Nee om te zien of ik echt wel nodig ben.

3 *Als ik te laat kom op een vergadering dan*

- A Schuif ik bij zonder de vergadering te verstoren.
- B Bied ik mijn excuses aan en vraag ik welk punt aan de orde is.
- C Bied ik mijn excuses aan en luister ik aandachtig om vast te stellen waar de discussie over gaat.
- D Maak ik een grapje om het voorval te relativieren.

4 *Als er kritiek is op het team waarin ik deelneem dan*

- A Breng ik deze kritiek zo snel mogelijk ter sprake in het team.
- B Neem ik het direct op voor mijn team en geef ik weerwoord aan degene die kritiek levert.
- C Vraag ik degene die kritiek levert om zijn mening aan het team over te brengen (bijv. via een memo).
- D Neem ik die kritiek voor kennisgeving aan.

5 *Als iemand in het onderdeel waarin ik werk een succes boekt dan*

- A Ga ik haar direct feliciteren.
- B Organiseer ik een klein, informeel feestje aan het eind van de dag.
- C Stuur ik een e-mailtje om haar te feliciteren.
- D Wacht ik af tot er een goed moment is om haar te feliciteren en er wat meer over te horen van haarzelf.

6 *Als we in het werk een onverwacht probleem tegenkomen dan*

- A Ga ik direct een oplossing zoeken als dit probleem binnen mijn verantwoordelijkheid valt.
- B Neem ik direct contact op met het (hogere) management om hen te informeren.
- C Breng ik een aantal mensen bij elkaar om het probleem samen op te lossen.
- D Bekijk ik eerst eens wat de urgentie en het belang van dat probleem zijn, voordat ik me ermee ga bemoeien.

7 *Als een directe collega, met wie ik veel samenwerk en met wie ik een goede relatie heb, overweegt om ander werk te zoeken dan*

- A Probeer ik hem voor onze organisatie te behouden.
- B Adviseer ik hem om datgene te kiezen wat het beste is voor zijn eigen toekomst.
- C Bespreek ik met hem de redenen van zijn wens om ander werk te vinden.
- D Bespreek ik met hem de gevolgen van zijn eventuele vertrek.

8 *De beste werkomgeving is voor mij*

- A Een omgeving waarin ik mijn werk naar eigen inzicht kan uitvoeren.
- B Een omgeving waarin er orde en stabiliteit is.
- C Een omgeving waarin de gezamenlijke prestaties voorop staan.
- D Een omgeving waarin de hogere doelen voorop staan.

Wilt u uw score weten? Kijk dan achter in dit boekje.

Onderzoek naar team functioneren

De oorsprong van het wetenschappelijk onderzoek naar team functioneren ligt bij verschillende disciplines, zoals de sociologie, de sociale psychologie en de bedrijfskunde. De echte interesse voor onderzoek naar teams ontstond tijdens de tweede wereldoorlog bij het zoeken naar de optimale samenstelling van tankbemanningen. En nog steeds is de militaire organisatie een voortrekker als het gaat om onderzoek naar team functioneren. Het wel of niet slagen van een teammissie kan in deze omgeving letterlijk van levensbelang zijn. Eerst werd vooral onderzoek gedaan naar taak en team kenmerken die van belang leken voor het team functioneren. Later werd de invloed van het individu op de teamontwikkeling steeds belangrijker. Ondertussen zag men ook in productieomgevingen de voordelen van teams, zoals lager verzuim, hogere kwaliteit en productiviteit. Een voorbeeld is Volvo in Zweden waar zelfsturende teams zeer populair werden. Daarna is de interesse voor werken in teams ook naar andere sectoren overgeslagen. De ommezwaai naar een kennis economie heeft ervoor gezorgd, dat kennis en leren belangrijker zijn geworden dan informatie en routine. De aard van het werk is veranderd en nu gericht op relaties en ideeën. Een bureaucratische organisatie blijkt voor dit soort werk niet ondersteunend. Zij blokkeert de verspreiding van kennis en informatie. Team functioneren kan hiervoor een oplossing bieden. Vraag is, waaraan moet de organisatie voldoen wanneer zij team functioneren wil laten slagen? Dat is één van de vragen die theorie en praktijk *vandaag* bezighoudt.

Veel gebruikte theorieën rondom team functioneren

De invloeden op de effectiviteit van team functioneren worden in de literatuur (Cohen, 1997) grofweg ingedeeld in invloeden uit:

- de *externe omgeving*, zoals de organisatie en zijn markt;
- het *teamontwerp* d.w.z. de teamsamenstelling, de organisatie eromheen en het taakontwerp;
- het *teamproces* dat ontstaat door interactie tussen de teamleden of met externen;
- het *normen en waarden* systeem van het team.

Het onderzoek gericht op teamontwerp is favoriet, omdat teamsamenstelling, taakontwerp en de organisatie rondom het team rechtstreeks gemanipuleerd kunnen worden.

Het taakontwerp kan bijvoorbeeld voor meer of mindere mate van onderlinge afhankelijkheid tussen teamleden zorgen.

Wie kent niet de uitdrukking 'langs elkaar heen werken'. Dit kán gebeuren wanneer teamleden voor het uitvoeren van hun taak ten behoeve van de teamopdracht onafhankelijk van elkaar zijn. Onderlinge afstemming en interactie is daardoor minder frequent nodig. Uit onderzoek blijkt echter dat frequente interactie juist leidt tot een betere teamprestatie (Watson en Michaelsen, 1998).

De teamdoelen en individuele doelen komen in een team bij elkaar. De samenhang tussen team en individuele doelen moet transparant zijn en de doelen moeten elkaar niet tegenwerken anders is concurrentie in plaats van samenwerking binnen het team het gevolg (Saavedra, 1993).

Een bekende theorie rondom het teamproces is die van 'social loafing'. Deze betreft het meelift gedrag van sommige teamleden, wanneer de groepsgrootte ervoor zorgt dat dit niet opvalt.

Cannon-Bowers (1993) heeft zich verdiept in de noodzaak van een gedeeld mentaal model door een team. De functie hiervan is dat definities en uitgangspunten over de essenties van de taak, de teamrollen en de situatie impliciet worden gedeeld. Stel dat als teamresultaat een elegant informatiesysteem wordt gevraagd. De programmeur zal zich toeleggen op zo min mogelijk programmaregels. De interface ontwerper zal vooral naar de look en feel van de gebruikers interface kijken. Zij delen in dit geval niet hetzelfde mentale model en komen zonder afstemming niet tot een gedeeld teamresultaat.

Kenmerken van het wetenschappelijk onderzoek

Veel onderzoek naar teams is uitgevoerd in zogenaamde laboratoriumsituaties. Bij dit soort onderzoek worden teams speciaal samengesteld voor het uitvoeren van het onderzoek. De resultaten uit dergelijk onderzoek leiden niet direct tot in de praktijk bruikbare aanbevelingen. De praktijk is namelijk complexer. Toetsing van de resultaten in de praktijk is daarom een logisch vervolg. Eenmalige toetsing is een begin. Vergelijkend onderzoek tussen verschillende praktijksituaties geeft vervolgens meer inzicht in welke situaties de resultaten gelden. Niet alle praktijk-situaties zijn immers gelijk. Een high performance team in een militaire organisatie heeft andere kenmerken dan een team in een bedrijfsomgeving. Een voorbeeld is de graad van urgentie van slagen of niet slagen. In een militair team kan falen de dood betekenen.

Enkele onderzoeken met verrassende resultaten

Het wetenschappelijk onderzoek naar teams heeft tot nu toe al veel verrassende en relevante resultaten opgeleverd.

Teams ontwikkelen een eigen taal. Ze hebben dezelfde roddels en aan twee woorden genoeg om elkaar te begrijpen. Teamroddel en taal stimuleren het wij-gevoel oftewel de sociale cohesie en heeft daardoor een positieve invloed op het groepsresultaat (Dunbar, 1996). Andere voorbeelden die sociale cohesie en daarmee beter teamresultaat bevorderen zijn vermaak en spel. Teamleden ontdekken wat zij aan gemeenschappelijke kenmerken hebben. Dus zo nu en dan iets ondernemen buiten de werksituatie is gerechtvaardigd in het belang van het teamresultaat.

Ook activiteiten waardoor teamleden elkaars sterke en zwakke punten kunnen ontdekken blijken cohesie tot stand te brengen.

Het fysiek dicht bij elkaar zitten van teamleden ('co-location') heeft een hieraan verwant positief effect op team functioneren. Het geeft teamleden de mogelijkheid frequent face-to-face af te stemmen en 'koffie te drinken'. Het team wordt letterlijk meer als eenheid gezien zowel door de teamleden zelf als de omgeving. Teamleden delen meer informatie met elkaar en kunnen elkaar in geval van nood makkelijker bijstaan. Interessant is dat dit co-location effect veel groter is dan het effect van meer onafhankelijkheid van het team (Gemünden e.a., 2004).

Uiteraard zien teamleden meer van elkaar, wanneer ze dicht bijeen zitten. Daarom is het belangrijk dat er naar elkaar duidelijkheid is, hoe ieder in het team zit. Wat wil elk teamlid er voor zichzelf en voor het team uithalen. Duidelijkheid over en acceptatie van elkaars ambitieniveau leidt tot vertrouwen. Helderheid en vertrouwen zijn positief voor het functioneren als team. Maar hoe vaak wordt hierin openheid van zaken gegeven? Conflicten over verwachte inzet van collega teamleden ontstaan daarom makkelijk.

Dat brengt ons bij een volgend interessant onderzoeksresultaat.

Conflicten in een team blijken niet per definitie negatief uit te werken op het teamresultaat. Ze zijn juist nodig om de kwaliteit of kwantiteit van het teamresultaat omhoog te sturen. Of een conflict positief of negatief effect heeft, wordt bepaald door de wijze waarop met een conflict wordt omgegaan. Allereerst moet een conflict worden erkend en besproken met de bedoeling het op te lossen. Het is zaak dat teamleden dit zien als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en zich daarbij houden aan de door henzelf opgestelde grondregels van het team. Juist conflict

mijdend gedrag leidt tot onderhuidse en onuitgesproken irritaties. Confronteren blijkt dus beter voor het functioneren van een team dan inslikken. De wijze van conflict-hantering maakt het verschil.

Wanneer teamleden echter in een relationeel conflict verzeild geraakt zijn, blijkt het beter hun onderlinge afhankelijkheid juist te verlagen in plaats van hen nog meer bij elkaar op de lip te laten zitten. Zij worden daar zelf niet tevredener door en besluiten wellicht het team te verlaten. Het voorkomt echter dat het teamresultaat er onder leidt.

Een duidelijke overeenkomst van het team met de opdrachtgever lijkt een open deur. Naast duidelijke afspraken over het te bereiken resultaat zijn vooral afspraken over de condities waaronder nodig. Welke middelen staan het team ter beschikking en waarover kan het team zelfstandig besluiten nemen? Van wie en hoe krijgt het team feedback? Wordt het team beloond voor het behalen van resultaat? De vele onderzoeken naar zelfsturende teams hebben aangetoond dat autonomie een positieve invloed heeft op het teamresultaat. Het team voelt zich daardoor verantwoordelijk. Des te duidelijker het doel wordt gesteld, des te meer autonomie mogelijk is. Daarbij werkt feedback gunstig op het teamresultaat. In tegenstelling tot de verwachting is echter aangetoond, dat feedback op het moment dat een team negatief functioneert meer effect heeft op het teamresultaat dan bij positief functioneren. Uiteraard is het belangrijk deze negatieve feedback te laten vergezellen van een positief punt.

Door velen wordt het team ontwikkelingsmodel van Tuckman (1965) omarmt. Dit model veronderstelt vier ontwikkelingsfasen om van een losse groep te groeien tot een team, namelijk *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. Uit onderzoek blijkt echter dat alle projectteams halverwege het project een inzinking krijgen en dan pas de dingen op een rijtje gaan zetten. Teams volgen blijkbaar geen fases maar groeien sprongsgewijs. Tevens blijkt dat stabiliteit van teams en duidelijk en uitdagend leiderschap nodig is voor de ontwikkeling van een team (Kuijpers, e.a., 2004).

Functionele diversiteit in teams wordt gepromoot vanwege de verschillende perspectieven en vaardigheden die dit biedt. Het heeft echter ook het nadeel van meer coördinatie en beheersing.

De populariteit van multidisciplinaire teams is niet zonder reden. Het brengt werknemers met verschillende achtergrond bijeen die nodig zijn voor een taak.

Maar er is ook een keerzijde. Ze blijken niet altijd even succesvol en kennen veel onproductieve conflictsituaties en verloop. Organisaties moeten niet blind zijn voor deze nadelen en moeten experimenteren met diversiteit in teams met als doel te ontdekken wat werkt in deze situatie voor een bepaalde taak (Jackson, 1996).

Teams in soorten en maten

Zijn alle teams gelijk of zouden ze gelijk moeten zijn? Moeten we dezelfde eisen stellen aan een tennisteam, een voetbalteam en een handbalteam?

Nee, zegt Robert Keidel, die dit onderwerp uitvoerig heeft bestudeerd (Keidel, 1985).

Keidel onderkent drie soorten sportteams:

- baseball team
- football team
- basketball team.

U ziet het, Keidel is een Amerikaan. Dit zijn dé favoriete sporten in de VS en niet onze toppers. Toch is het de moeite waard om even met Keidel mee te denken. Zijn startvraag is “Wat voor invloed heeft elk van deze sporten op de aard van het team, het teamsamen spel en de wijze van aansturing (coaching)?”.

Kenmerkend voor *baseball* (honkbal) is ondermeer:

- Interactie tussen de spelers is minimaal.
- Waar interactie plaatsvindt, is deze beperkt tot een paar spelers tegelijk.
- Spelers staan verspreid over het veld.
- Er is geen tijdlimiet.
- De teams die tegen elkaar spelen zijn niet tegelijkertijd met aanvallen en verdedigen bezig (zij wisselen elkaar netjes af).
- Individuele prestaties zijn doorslaggevend.
- Er is geen sport waar zoveel verschillende gegevens zo consequent verzameld worden (en bekend gemaakt worden) over individuele spelers.
- Spelers van het aanvallende team (dat aan slag is) wisselen elkaar ook netjes af.
- Wie een baseball wedstrijd gadeslaat kan rustig af en toe wat anders gaan doen (wat ook veel gebeurt), zonder de draad te verliezen.

Welke invloed hebben deze karakteristieken op de organisatie en sturing van het team?

- De behoefte aan coördinatie is gering.
- De behoefte aan taakspecialisatie is beperkt (er zijn slechts enkele zeer gespecialiseerde spelers).
- De behoefte aan leiding is beperkt .
- Een coach oefent zijn belangrijkste invloed uit door (a) de selectie van spelers en (b) de specifieke opstelling voor een bepaalde wedstrijd.

Waar doet ons dit aan denken? Wel, aan een *verkoopteam* bijvoorbeeld.

Zoals Keidel zegt: "A team made up of high-performing soloists who require little direction and who occasionally need to work together".

Kenmerkend voor *football* (Amerikaans rugby) is ondermeer:

- Alle spelers zijn tegelijk betrokken bij het spel.
- Interactie tussen tegenstanders is zeer hoog; interactie tussen medespelers is beperkt (gereguleerd), kort en zeer snel.
- Er staan tweemaal zoveel spelers op een kleiner veld dan gebruikt wordt bij baseball.
- Er is een tijdlimiet.
- Wisseling tussen aanval en verdediging is (evenals in baseball) gereguleerd, doch minder voorspelbaar (bij baseball krijgt elk team evenveel kansen om aan te vallen).
- De onderlinge afhankelijkheid is zeer groot als één speler faalt, faalt het hele team.
- Taakspecialisatie is hoog (er zijn verschillende gespecialiseerde rollen en er zijn gespecialiseerde teams voor aanval en verdediging).
- Het totale aantal spelers is zeer groot.
- Wie een football wedstrijd gadeslaat moet op de juiste momenten geconcentreerd kijken, maar kan tijdens de vele momenten waarop het spel stil ligt even rustig ademhalen.

Welke invloed hebben deze karakteristieken op de organisatie en sturing van het team?

- De behoefte aan coördinatie is hoog.
- De behoefte aan een gedetailleerd samenwerkingsplan is zeer hoog.
- De (relatief grote) organisatie is hiërarchisch en functioneel georganiseerd.
- De behoefte aan leiding is zeer hoog.
- De verschillende rollen en subteams worden afzonderlijk gecoacht.
- Een coach oefent zijn belangrijkste invloed uit door (a) een spelstrategie (*gameplan*) en (b) directe, veelvuldige aanwijzingen tijdens het spel.

Dit lijkt heel veel op een *productieteam*. Keidel spreekt van een goed geoliede machine en trekt een parallel met een fastfood restaurant.

Kenmerkend voor *basketball* is ondermeer:

- Alle spelers zijn tegelijk betrokken bij het spel.
- Interactie tussen alle spelers (medespelers én tegenstanders) is zeer hoog, langdurig en zeer snel.
- Er is een tijdlimiet.
- Wisseling tussen aanval en verdediging is beperkt gereguleerd en onvoorspelbaar.
- De onderlinge afhankelijkheid is groot, maar als een speler faalt dan bestaat er vaak de mogelijkheid dat een medespeler zijn fout kan corrigeren.
- Taakspecialisatie is laag, ook al heeft elke speler een rol en plaats.
- Het totale aantal spelers is klein.
- Wie een basketball wedstrijd gadeslaat zal weinig rust hebben, want elk moment kan er een nieuwe situatie ontstaan.

Welke invloed hebben deze karakteristieken op de organisatie en sturing van het team?

- De behoefte aan coördinatie is hoog, deze coördinatie moet van de spelers zelf komen.
- De behoefte aan een gedetailleerd samenwerkingsplan is zeer laag.
- De (relatief kleine) organisatie is collegiaal.
- De behoefte aan leiding is laag.
- Alleen het team als geheel kan gecoacht worden.
- Een coach oefent zijn belangrijkste invloed uit door (a) een hecht team te smeden en (b) het spel te onderbreken als de tegenstander beter samenspeelt dan het eigen team.

Keidel spreekt van een team waar '*teamflow*' veel belangrijker is dan spelers-kwaliteiten of het spelplan. Organisatieteams waar dit soort spel belangrijk is, zijn bijvoorbeeld operatieteams, campagneteams, ontwerpteams en projectteams.

Er is dus een parallel te trekken tussen sportteams en bedrijfstteams. We komen daar later op terug.

Stott en Walker (1995) onderscheiden de volgende soorten teams in een bedrijf of taakgerichte organisatie:

- topmanagementteams
- midmanagementteams
- projectteams
- working groups

Elk van deze teams heeft een eigen missie. Voor topmanagementteams is dat, grofweg, het ontwikkelen van visie en beleid, het scannen van de omgeving, het positioneren van de organisatie in die omgeving, het leggen van vruchtbare verbindingen met en het winnen van vertrouwen in die omgeving en het creëren van eenheid en synergie binnen de eigen organisatie. Kortom: het *strategisch richten* van de organisatie als geheel. Voor midmanagementteams is dat het inrichten van het eigen organisatieonderdeel, het managen en beheersen van relaties, producten, diensten en processen, het (ver)werven en inzetten van mensen en middelen en het oplossen van conflicten en problemen. Kortom: het *optimaliseren* van de handelwijze van het eigen organisatieonderdeel, binnen de strategische richting die door het topmanagement is uitgezet. Voor projectteams is dat het *vernieuwen of verbeteren* van systemen, procedures producten, diensten of processen en dat binnen de strategische richting van de top en binnen de optimaliseringdoelen van het middelmanagement. Voor working groups is dat het bereiken van de *operationele resultaten* binnen de strategische richting, binnen de optimaliseringdoelen en met het gebruik maken van (dus ook aanpassen aan) de verbeterde systemen, producten, procedures of processen.

Zo bezien is de situatie voor teams in een bedrijfsorganisatie weliswaar vergelijkbaar met die van sportteams (zo zou je het bestuur van een sportclub kunnen zien als het topmanagementteam), maar toch grotendeels anders. Immers de verschillende teams spelen niet onafhankelijk van elkaar hun eigen competitie. Nee, zij moeten elk werken met de uitkomsten van de andere teams. Dat geldt ook voor het topmanagement, want zij heeft de operationele resultaten van de working groups nodig om strategische zaken te kunnen doen met de omgeving. Daarmee worden de verschillende teams in een organisatie medespelers van elkaar en soms ook tegenstanders van elkaar.

Er is nog een tweede verschil. Volgens onze inzichten en ervaringen is het zo dat elk team in een bedrijfsorganisatie niet één maar meerdere sporten tegelijk speelt. Nu komen we terug op de visie van Keidel. Elk team in een organisatie moet zich soms organiseren als een baseballteam, soms als een footballteam en soms als een basketball team. Afhankelijk van de sport die zij bedrijft.

Tabel 2 geeft daar twee voorbeelden van.

Tabel 2 Verschillende 'sporten' voor één team

	Een R&D projectteam speelt:	Een verkoopteam speelt:
Baseball	In de Definitiefase: ieder doet zijn eigen ding (maar wel in onderling overleg).	Bij het verwerven van orders: ieder bewerkt zijn eigen klanten.
Football	In de Realisatiefase: hier moet worden samengewerkt in een grote groep binnen een duidelijke structuur.	Bij beleidsmatige markt-bewerking: gestaag samen-werken binnen een duidelijk plan en een heldere structuur.
Basketball	In de Prototypefase: in korte tijd alles bijeen brengen tot een werkend geheel.	Tijdens een marktcampagne: in korte tijd samen een resultaat behalen.

Een gezond team

Jacqueline A. zit op dertigjarige leeftijd middenin een burn-out. “Weet je”, zegt ze, “er speelt zoveel tegelijk: vermoeidheid, geen eetlust, angsten, niet meer weten wat je eigenlijk zou willen doen, zelfs geen zin in vrijen, de stilte thuis, geen antwoord kunnen geven op de vraag die iedereen stelt: ‘Hoe gaat het met je?’... Je weet gewoon niet waar je moet beginnen. Het enige dat me op de been houdt is mijn team. Ze bellen me elke dag. Regelmatig komt er iemand langs. Zonder dat ze iets van me willen, zonder dat ik ze hoef te vertellen hoe het gaat. Ze willen er gewoon voor mij zijn. Dat zijn de enige momenten waarop ik nog kan lachen. Dus, één angst heb ik niet...dat ze me straks niet meer terug willen. Mijn baas kan dat niet zó doen zoals zij dat doen. Dat begrijp ik wel; zij moet ook een ander belang dienen.”

Vrijwel niemand werkt meer volledig in z'n uppie: de directeur niet, de productontwikkelaar niet, de receptionist niet, de verkoper niet en de columnschrijver niet. We zijn allemaal opgenomen in processen, systemen en structuren. Die verbinden ons met elkaar. Dat zijn zakelijke, onpersoonlijke verbindingen. Ze zijn belangrijk, maar ze gaan wél onverdroten door ook al vallen wij langs de kant van de weg neer. Jacqueline werkt in een team. Een team waarin de verbindingen niet alleen zakelijk en onpersoonlijk zijn: een gezond team.

Er zijn ook ongezonde teams. Wie daar iets over wil lezen moet het Himalaya Dagboek van Bart Vos eens ter hand nemen. *Achter elkaars rug roddelen (juist terwijl ze onder moeilijke omstandigheden op de Mount Everest zitten). Je zware schoenen verstoppen in de rugtas van een ander, zodat hij meer moet dragen dan jij en jij dus een grotere kans hebt om aan de toppoging deel te nemen. Het veinzen van ziekte om op het juiste moment rust te kunnen nemen (met hetzelfde oogmerk). De poten onder de (denkbeeldige) stoel van de expeditieleider wegzagen. Genomen beslissingen voor de zoveelste keer ter discussie stellen.* Wat je maar kan bedenken, het gebeurt. Maar misschien hoef je dat boek niet te lezen. Misschien herken je wat daar gebeurt in je eigen praktijk.

Wat is eigenlijk een gezond team? Een gezond team heeft de volgende kenmerken:

- De leden van het team hebben niet alleen eigen taken, ze hebben ook sámen één of meer opgaven. *In een gezond team is de gezamenlijke opgave van groter belang dan de individuele taak.*
- Die gezamenlijke opgave wordt aanvaard door de leden van het team én door de directe omgeving van het team (bijvoorbeeld het management of de klant). *De reputatie van het team is sterk afhankelijk van het succes in het realiseren van de gezamenlijke opgave.*
- De teamleden onderkennen hun onderlinge afhankelijkheid in het bereiken van hun eigen taken en van hun gezamenlijke opgaven. *Zij vinden het normaal dat je elkaar van tijd tot tijd helpt.*
- Het team beschikt over voldoende kennis en middelen om, extreme omstandigheden daargelaten, de individuele en gezamenlijke taken te vervullen. Daar waar de middelen tekort schieten heeft het team voldoende vernuft om er in ieder geval zonder kleerscheuren doorheen te komen. *Men kan onverwachte problemen samen oplossen.*
- Het team wordt niet uiteen gespeeld door managers, klanten of collega's. Wanneer dat wel gepoogd wordt 'pakken de teamleden zich samen' (zoals de Limburgers zeggen). *Zij laten zich niet uiteen spelen.*

Oh ja, we vergeten er nog één. *Het team bestaat!* Laatst belde één van de auteurs met de hoofdredactrice van een branchemagazine. *"Mevrouw, wordt er wel eens iets geschreven over samenwerking in uw magazine?" "Ja, daar hebben we twee jaar geleden nog een leuk artikeltje over gepubliceerd." "En wordt er dan ook wel eens iets geschreven over teams?" "Teams, wat zijn dat?" (Echt zo was de reactie letterlijk.) "Nou een team is..." (Volgt een korte toelichting aan de hand van een voorbeeld in een denkbeeldige winkel.) "Nee, dat komt bij ons eigenlijk niet voor."*

Als het bestaan van een team niet wordt erkend, dan kan het moeilijk gezond zijn. Dit klinkt misschien exotisch, maar stel je eens voor hoeveel groepen er zijn in onze organisaties die als team eigenlijk niet erkend worden: overlegplatforms, commissies, afdelingsoverleg en tijdelijke groepjes die even iets oplossen of opruimen. Erger nog, er zijn groepen die team genoemd worden maar hun best doen om het niet te worden.

Wat is er nou zo moeilijk aan om te voldoen aan de condities van een gezond team? Wat zijn de mogelijke obstakels? In de afgelopen jaren zijn we ondermeer de volgende tegengekomen:

- Men wil geen team zijn, want dan wordt de eigen individuele taak minder belangrijk.
- Men mag geen team worden, want dat is bedreigend voor de andere onderdelen (dit speelt heel sterk bij projectteams, bijvoorbeeld).
- Men kan geen team worden, want de gezamenlijke opgave is te vaag.
- Men wil geen gezond team worden, want dat is iets klefs, engs.
- Men mag geen gezond team worden, want dan wil iedereen in dat team blijven en dat is slecht voor de doorstroming.
- Men kan geen gezond team worden, want de teamsamenstelling is onevenwichtig en de middelen ontbreken.

De middelen ontbreken? Is dat zo? Misschien wel. Een kleine rondgang onder HRM functionarissen leerde ons het volgende. Een meerderheid weet niet hoeveel % van de bruto loonsom per werknemer in de eigen teams wordt geïnvesteerd (terwijl men dat getal wel paraat heeft voor investeringen in de individuele werknemer). De minderheid die er wel een cijfer voor kent, geeft aan dat de middelen die men in team functioneren steekt, een fractie is van wat men in individuele werknemers investeert.

Een fractie? We dachten dat vrijwel niemand meer in z'n uppie werkt. Zijn teams dan toch niet zo belangrijk?

Het belang van gezonde teams voor de organisatie

Nu komen we bij een hamvraag. *Wat is het belang van (gezonde) teams voor onze organisaties? Wat zijn de unieke bijdragen van een team aan het reilen en zeilen van een organisatie? Wie daar echt iets over wil lezen moet het boek *Designing team based organizations* van Sue Mohrman en Susan Cohen ter hand nemen. Het is geen roman en ook geen theoretisch bedenksel maar een helder verslag van een serieus onderzoek binnen een groot aantal vooraanstaande bedrijven. We kunnen het hier niet even samenvatten en beperken ons tot een vrije interpretatie. Gezonde teams zijn er om:*

- *Het prestatie-effect van individuen te verhogen;* dat is vooral het geval waar de omvang en/of de specialisatiegraad van de opgave te groot is voor een individu.

- *Het leereffect van individuen te vergroten*; dat is vooral het geval waar het werk een hoog professioneel gehalte heeft en het aanleren van belangrijke competenties onder directe begeleiding in de praktijk moet plaatsvinden.
- *De motivatie van individuen op peil te houden*; dat is vooral het geval waar het werk met regelmatige tegenslagen gepaard gaat of onder hoge druk of bedreigende omstandigheden wordt uitgevoerd.
- *De synergie tussen individuen te verhogen*; dat is vooral het geval waar de onderlinge taakafhankelijkheid simultaan is (zoals in een chirurgisch team bijvoorbeeld).
- *De doelen van de organisatie te verbinden aan die van de individuen*; dat is vooral het geval waar de afstand tussen individu en de strategie van de organisatie groot is.
- *Een gezonde mentale werkomgeving te creëren*; die behoefte is overal aanwezig; teams kunnen ertoe bijdragen dat individuen zich gesteund voelen door hun directe collega's en dat teamleden zelf zorgen voor een stimulerende werksfeer.
- *Continuïteit in het werk, de werkwijze en de werkmoraal te vergroten*; ook deze behoefte is overal aanwezig.

Onze boodschap is niet dat teams en teamwork voor elk soort werk en voor elke organisatie een levensvoorwaarde zijn. Bovenstaand lijstje nuanceert die noodzaak. Voor sommige groepen binnen organisaties is teamwork echter wel een bittere noodzaak. De aard van hun werk (het soort 'spel' dat zij spelen) en de omstandigheden en voorwaarden (het 'speelveld', de 'spelregels' en de 'tegenstander') hebben op die noodzaak grote invloed.

Een prestatieteam

Een gezond team is een goed functionerend team, maar daarmee nog geen team dat topprestaties levert.

Onder een prestatieteam verstaan wij een team dat:

- Duidelijke topprestaties voor ogen heeft.
- De wil heeft om steeds beter te presteren.
- De oorzaak van lagere prestaties zoekt bij zichzelf.
- Evenveel leert van successen als van 'nederlagen'.
- Niet alleen technisch en tactisch vaardig is, maar ook strategisch.
- Zich bewust is van tegenstand, deze tegenstand opzoekt en niet vermijdt en deze tegenstand nimmer onderschat of kleineert.
- Een volledig uitgebalanceerde samenstelling heeft (het is niet te groot en niet te klein; elk teamlid is even hard nodig).

Hiermee willen we niet zeggen dat een gezond team geen prestaties zou leveren. Deze prestaties volgen echter een minder sterk opgaande lijn. Bovendien kan een prestatieteam ook hoge prestaties leveren onder zeer moeilijke omstandigheden. Een gezond team leert wel van tegenslagen, maar heeft daar veel meer tijd voor nodig.

Moet elk team een prestatieteam worden? Nee. Er zijn genoeg teams die hun bijdragen aan de organisatie het beste kunnen leveren als zij vooral streven naar 'gezondheid' en niet zozeer naar topprestaties. Dit hangt samen met de aard van het 'spel' dat door een team gespeeld moet worden en van de prestatiedrang van de organisatie als geheel. Managementteams, bijvoorbeeld, hebben in veel gevallen geen duidelijke topprestatienormen voor het team zelf.

Zelfsturende teams

Zelfsturende teams zijn een begrip geworden. De nieuwigheid is er van af, daarom hoor je er niet zoveel meer over, maar voor veel bedrijven is zelfsturing door teams een vanzelfsprekendheid, vooral in productiebedrijven. Zelfsturende teams hebben, in principe, de kenmerken van *prestatieteams*.

Een zelfsturend team is een groep werknemers, die de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Leden van een zelfsturend team houden zich bezig met taakopdrachten als werkindeling, procesgerelateerde beslissingen en het identificeren danwel actie nemen op problemen binnen hun werkgebied. Leden van zelfsturende teams hebben minimaal toezicht nodig bij hun dagelijks werk (Fousert, 1996).

Fousert schetst het verschil tussen traditionele productieteams en zelfsturende productieteams als volgt (zie tabel 3).

Tabel 3 Traditioneel team versus zelfsturend team

Traditioneel productieteam	Zelfsturend productieteam
<ul style="list-style-type: none">• Volgt aanwijzingen op.• Zoekt individuele beloning.• Zoekt naar schuldigen.• Onderlinge concurrentie.• Stopt bij bereikte doelen.• Eist meer middelen.• Reageert op noodgevallen.• Geeft geld uit om kwaliteit te verbeteren.	<ul style="list-style-type: none">• Neemt zelf initiatief.• Is gericht op teambijdrage.• Zoekt naar oplossingen.• Onderlinge samenwerking.• Voortdurende verbetering.• Werkt met wat er is.• Voorkomt noodgevallen.• Bespaart geld door middel van kwaliteitsverbetering.

(Bron: Fousert, 1996, blz. 16)

Met zelfsturende teams in operationele processen kunnen de prestaties aanmerkelijk opgevoerd worden. Fousert noemt de volgende verbeteringen na invoering van zelfsturing op de werkvloer:

- productiviteitsverbetering: 30%
- kostenverlaging: 25%
- daling van ziekteverzuim: 25%
- reductie van productiestilstand: 20%
- efficiencyverbetering: 25%

Ook elders zijn verbeteringen van een soortgelijke orde geconstateerd. Dat zijn geen misselijke percentages.

Wie zich verdiept in de verslagen over *hoe* die verbeteringen zijn gerealiseerd, ziet hoe ingrijpend de noodzakelijke veranderingen zijn geweest.

Fousert wijst direct bij het begin van zijn boek op het *management*. Daar moeten de belangrijkste veranderingen beginnen. Hij trekt een parallel met het jongleren, waarvan hem is uitgelegd dat deze kunst gebaseerd is op twee vaardigheden: *loslaten en vertrouwen*. “Veel directeuren en managers ontbreekt het aan dat vertrouwen. Zij gaan uit van de gedachte dat, als je maar voldoende controle-middelen inbouwt, er uiteindelijk gebeurt wat men voor ogen heeft: het maken van kwalitatief hoge producten of het leveren van de beloofde dienst” (Fousert, blz. 11). Managers dienen zichzelf te veranderen van bekrachtiger, bedenkers van oplossingen, aanwijzers en toezichthouders naar bemiddelaars en scheppers van omstandigheden en coaches van hun teams. Maar niet alleen bij het management moet iets veranderen. Ook de organisatiestructuur, het beloningssysteem, de opleidingsaanpak, het informatiesysteem en het procesontwerp moeten op de schop. Bezint eer ge begint... dat geldt ook hier. Om verbeteringen te realiseren van een orde, zoals hiervoor genoemd, is een systematische en doordachte ontwikkelingsaanpak noodzakelijk.

Begeleiding en ontwikkeling van sportteams

In de topsport moeten door een team op de beslissende momenten, wanneer de druk op het team hoog is, prestaties kunnen worden geleverd. Op die momenten zijn niet alleen de techniek, de kracht en de conditie van de spelers maar ook de mentale factoren van belang.

Van deze mentale factoren zijn *concentratie* en *zelfvertrouwen* wellicht de belangrijkste. Concentratie kan alleen ontstaan in de zogenoemde *waarneemstand*. In de waarneemstand kan een sporter waarnemen en handelen in een vorm van direct bewustzijn. Tussen waarneming en handelen ontbreekt het denken. Er is dan geen sprake van bewuste analyse, afweging of keuze. De waarneming stuurt de handeling direct als een reflex. Wanneer de sporter in de waarneemstand is volgt de handeling oordeelloos uit de waarneming. Wanneer dit niet het geval is dan is de sporter in de denkstand.

Een hardloper zei: "Ik ben diep in mezelf en toch dringt alles van de buitenwereld scherp tot me door... Niet langer raak ik de grond aan. Ik verplaats me zwevend door de lucht. De helling is geen heuvel, hooguit lucht die wat dikker is. Ik kan moeiteloos diep ademhalen en tegelijk voel ik me ontspannen, gelukkig bijna".

Een directeur zei: "Ik was laatst een rapport aan het lezen van één van mijn financiële medewerkers, toen mij langzaam iets opviel. Ik merkte dat de medewerker in zijn rapport eigenbelang verstrengelde met het belang van de onderneming. Ik pakte een viltstift en begon het rapport opnieuw door te lezen. Nu echter met heel andere ogen. Elke passage waar eigenbelang vooring streepte ik aan. Ik had een focuspunt gevonden en raakte volledig in concentratie. Een uur later werd ik 'wakker' en was me veel duidelijk geworden".

Een sporter kan onder druk presteren wanneer alle afleiders zijn weggehaald. Een *sportteam* kan onder druk presteren wanneer alle individuele afleiders zijn weggehaald. Alle teamleden voeren alleen die handelingen uit die nodig zijn om het teamdoel te verwezenlijken. Er bestaat een gezamenlijke werkwijze met erkenning van en respect voor individuele belangen. Er heerst vertrouwen in elkaar en in eigen kunnen. Vertrouwen in eigen kunnen staat voor zelfvertrouwen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen taakgebonden zelfvertrouwen en persoonsgebonden zelfvertrouwen.

Taakgebonden zelfvertrouwen houdt in dat het individu ervan overtuigd is dat hij de vaardigheid heeft om zijn taken en rol te vervullen. Taakgebonden zelfvertrouwen wordt in de trainingen opgebouwd door een serie opeenvolgende succesbelevingen te creëren. Om dit te realiseren moet de lat met kleine stapjes steeds iets hoger worden gelegd. Belangrijk hierbij is dat het succes te allen tijde gehaald wordt. Bijna altijd vinden er dan spill-overs plaats naar andere levensgebieden, zodat het zelfvertrouwen ook meer persoonsgebonden wordt.

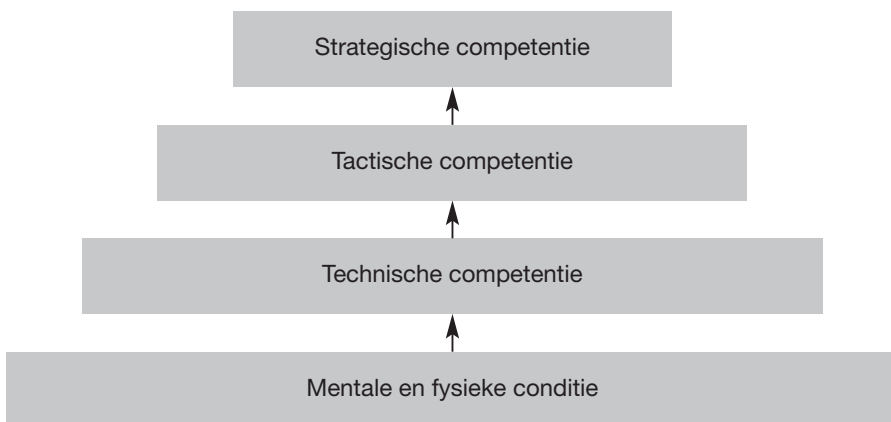
Persoonsgebonden zelfvertrouwen wordt gekarakteriseerd door de overtuiging van een individu dat hij in orde is en dat hij alles kan leren wat hij maar wil als hij er zich maar toe zet.

Vertrouwen in elkaar wordt sterk beïnvloed door deze twee vormen van zelfvertrouwen. Daarnaast zijn van belang: de intentie waarmee ieder teamlid handelt en de *eerlijkheid* in de onderlinge omgang.

Om het vertrouwen van de sporter in zijn coach te vergroten is het nodig dat de coach *eenduidig*, *consequent* en *objectief* handelt.

De intentie waarmee ieder teamlid handelt vloeit voort uit zijn individuele doel (waarom doe ik mee in dit team?) en dient gericht te zijn op het gezamenlijke of teamdoel. Alleen wanneer het behalen van het gezamenlijke doel ook bijdraagt aan het bereiken van verschillende individuele doelen zullen de teamleden echt bij de teamprestatie betrokken zijn. Een teamdoel mag dus niet ten koste gaan van individuele doelen.

De ontwikkeling van een sportteam kan op verschillende manieren inhoud worden gegeven. Een bekend model is dat van Boot (2002).



In het model van Boot is een piramide herkenbaar. De basis wordt gevormd door de mentale en fysieke conditie van de spelers. De fysieke conditie bestaat voor Boot uit kracht, uithoudingsvermogen, snelheid, lenigheid en coördinatie. De mentale conditie bestaat uit hart, concentratie, intrinsieke motivatie, bewustzijn, bescheidenheid, positivisme, agressiviteit, discipline en het vermogen om te gaan met winst en verlies. Deze mentale attributen zijn nodig om vertrouwensrelaties tussen de spelers te ontwikkelen en om in teamverband een topprestatie neer te kunnen zetten.

Na de basis volgt de ontwikkeling van technische competenties: competenties die nodig zijn om snel en vaardig het spel te kunnen spelen (dus niet andersom zoals vaak wordt verondersteld). Daarna komt de ontwikkeling van tactische competenties: competenties die nodig zijn om de tegenstander te kunnen 'bespelen' in allerlei verschillende situaties. Tenslotte volgen de strategische competenties: competenties die nodig zijn om de ontwikkeling van het spel te begrijpen, de aanpak van de tegenstander te doorgronden, de zwakke plekken daarin te ontdekken en nieuwe situaties te scheppen. Het team moet in staat zijn om een wedstrijd vooraf te beschrijven door situaties en scenario's te bedenken, te verbeelden en te bespreken. Veel gehanteerde uitgangspunten voor de ontwikkeling van een sportteam zijn:

- De teamprestatie staat centraal ongeacht welke spelers er in het veld staan. Men moet volgens dezelfde opvattingen en strategie kunnen spelen, ook al worden er spelers gewisseld.
- Oefenen geschiedt altijd op 'het veld' dat wil zeggen zoveel mogelijk in de omstandigheden die kenmerkend zijn voor de werkelijke 'wedstrijd'.
- Dit oefenen is steeds gericht op een specifiek ontwikkelpunt in relatie tot een reële wedstrijdssituatie.
- Trainen is niet alleen fysiek bezig zijn. Gedachtetraining is net zo belangrijk. In gedachtetraining wordt gebruik gemaakt van de macht der verbeelding.
- Het geven van training is niet hetzelfde als coachen. Als een team niet getraind is, is het moeilijk te coachen.

Coachen geschiedt vlak voor, tijdens en direct na een wedstrijd. Kernwoorden voor coachen zijn: duidelijkheid (eenvoudige taal gebruiken), eenduidig zijn (geen tegenstrijdige boodschappen), gericht zijn op de eigen krachten van het team, uitgaan van het positieve en alleen spreken over zaken die *hier en nu* moeten gebeuren. Eerder werd al vermeld dat eerlijkheid en objectiviteit belangrijke eigenschappen zijn van een coach. In de lange termijn ontwikkeling van een team zal de coach geleidelijk de touwtjes losser laten en meer verantwoordelijkheid bij het team leggen.

Begeleiding en ontwikkeling van bedrijfsteams

De heersende opvattingen over begeleiding en ontwikkeling van bedrijfsteams zijn deels gelijk aan en deels anders dan in de topsport.

Het begeleiden en ontwikkelen van bedrijfsteams, ook wel teambuilding genoemd, is doorgaans een incidentele aangelegenheid die vaak teweeg wordt gebracht door problemen en conflicten. Uitzonderingen zijn bijvoorbeeld nieuw gevormde teams, zoals projectteams waar men juist problemen en conflicten wil voorkomen. Steeds vaker komt het voor dat teambuilding een plaats krijgt in cultuurverandering-programma's. In dat geval is de aanleiding een mix van problemen en ambities. Kortom: de heersende opvatting is dat teambuilding af en toe aandacht vraagt.

Het merendeel van de bekende teambuildingprogramma's richt zich vooral op het *teamproces*, in mindere mate op de *team normen en waarden* en veel minder (of nauwelijks) op de *teamomgeving* en het *teamontwerp*. Dat is in zekere zin logisch, want ontwikkeling of verbetering van die laatste drie componenten kan eenvoudig niet op een incidentele manier.

In veel gevallen wordt er gebruik gemaakt van out-door opdrachten of juist van lezingen en pep-talks, dan wel van plezierige uitstapjes. De activiteiten zijn beperkt van duur, waardoor de noodzakelijke herhaalde oefening niet of nauwelijks plaatsvindt. Het doel is veelal om de relaties tussen de teamleden te verbeteren. Vooral in de zin van wederzijds begrip voor elkaars kwaliteiten en karakters. Ook de begeleider of coach van het betrokken team is vaak slechts voor korte duur betrokken.

In tabel 4 schetsen wij het contrast tussen begeleiding en ontwikkeling van sportteams en van bedrijfsteams.

Stott en Walker (1995) wijzen, op grond van de vele onderzoeken die hieromtrent zijn uitgevoerd, op de zeer beperkte effecten van de *gebruikelijke vormen* van teambuilding bij *bedrijfsteams*. Het belangrijkste positieve effect is eigenlijk niet meer dan dat de *bestaande situatie dragelijk* wordt gemaakt.

Tabel 4 Begeleiding en ontwikkeling van teams

Begeleiding & ontwikkeling sportteams	Begeleiding en ontwikkeling bedrijfstteams (zoals gebruikelijk)
<p>Stem het ontwikkelplan volledig af op de aard van de sport en de teamvermogens die voor die sport noodzakelijk zijn.</p>	<p>Alle teams zijn gelijk. In alle teams doen zich soortgelijke problemen voor.</p>
<p>Ontwikkel alle vermogens binnen het team in onderlinge samenhang: van technisch, via tactisch tot strategisch.</p>	<p>Richt je vooral op het verbeteren van de relaties en het samenspel binnen het team.</p>
<p>Ontwikkel het vermogen om onder hoge druk te kunnen presteren.</p>	<p>Als een team onder hoge druk niet presteert, neem dan de druk weg.</p>
<p>Oefen vaak en prestatiegericht op het sportveld.</p>	<p>Haal het team uit de werksituatie en ga met elkaar praten.</p>
<p>Teamontwikkeling is een lange termijn zaak die gefaseerd dient te worden uitgevoerd.</p>	<p>Teamontwikkeling vraagt incidenteel aandacht.</p>

In plaats daarvan stellen zij de volgende uitgangspunten voor:

- Bij teamontwikkeling moeten alle vier factoren (omgeving, ontwerp, proces en normen & waarden) integraal beschouwd worden.
- De ontwikkeling dient gericht te zijn op stapsgewijze optimalisatie van deze factoren.
- Een valide diagnose dient uitgangspunt te zijn voor het ontwikkelingsplan.
- Het bestaande ontwikkelingsniveau van het team is bepalend voor de verbeterambities.
- Het team moet (geleidelijk) zoveel mogelijk verantwoordelijkheid krijgen voor de eigen ontwikkeling.

Met deze uitgangspunten stemmen wij van harte in. Naar onze mening kunnen de principes van begeleiding en ontwikkeling van sportteams hun waarde in de praktijk van werkorganisaties bewijzen mits:

- De verwarring over het spel, het speldoel, het speelveld, de spelregels en de tegenstanders wordt weggenomen.
- Het samenspel tussen het team en het hogere management beter gestructureerd wordt.
- De samenstelling van het team opnieuw wordt bekeken en afgestemd wordt op de eisen die het spel stelt.
- Er bij de bepaling van de aanpak gebruik gemaakt wordt van de wetenschappelijke kennis die beschikbaar is.
- Het team zelf kan bepalen wat haar ambitieniveau is: óf de bestaande situatie dragelijk maken óf een gezond team worden óf een prestatieteam worden.

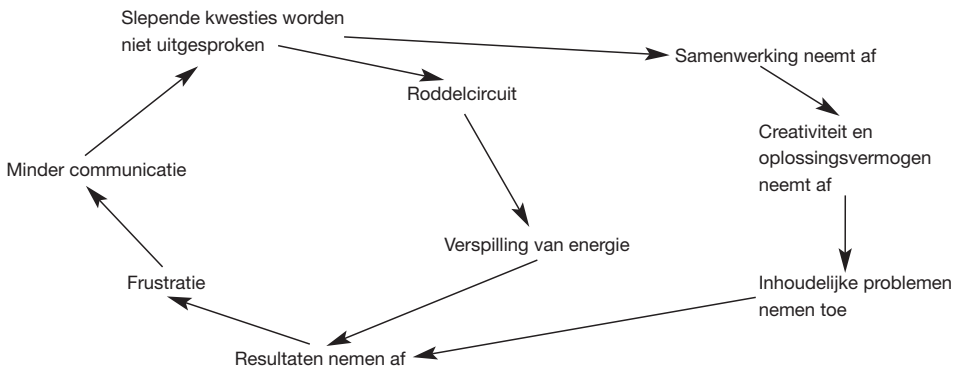
Deze axioma's hebben wij ontwikkeld tot een aanpak. Dat wil zeggen een aanpak op weg naar een gezond team en een aanpak op weg naar een prestatieteam.

AMI-Teamply® , op weg naar een gezond team

In een niet-gezond team kun je ondermeer de volgende symptomen tegenkomen:

- verspilling van energie, bijvoorbeeld door langs-elkaar-heen-werken;
- middelmatige of wisselvallige prestaties, bijvoorbeeld door het niet tijdig signaleren of aanpakken van problemen;
- klantverlies, bijvoorbeeld door brokkelige of onbetrouwbare communicatie;
- onnodig gevaarlijke situaties eventueel zelfs ongevallen, bijvoorbeeld door gebrek aan alertheid of door een taakverdeling die niet is berekend op bijzondere omstandigheden;
- spanningen, frustraties en een hoger dan normaal ziekteverzuim, vaak als gevolg van het voorgaande.

Een niet-gezond team dat geen verbetering zoekt kan in een *negatieve spiraal* terecht komen. In de volgende figuur zijn twee negatieve spiralen weergegeven.



AMI-Teamply® is ontwikkeld om teams te helpen een gezond team te worden en vooral te blijven. De aanpak is gebaseerd op de eerder besproken kennis en ervaring uit onderzoek en topsport. Daarbij is rekening gehouden met belangrijke feitelijke verschillen tussen sportteams en bedrijfstteams (zie tabel 5).

Tabel 5 Verschillen tussen sportteams en bedrijfstteams

Sportteams	Bedrijfstteams
<ul style="list-style-type: none">• bedrijven één sport	<ul style="list-style-type: none">• bedrijven meerdere 'sporten'
<ul style="list-style-type: none">• op een afgebakend veld	<ul style="list-style-type: none">• op een abstract verantwoordelijkheidsterrein
<ul style="list-style-type: none">• volgens duidelijke spelregels	<ul style="list-style-type: none">• volgens impliciet onduidelijke spelregels
<ul style="list-style-type: none">• onder direct toezicht van een onafhankelijke scheidsrechter	<ul style="list-style-type: none">• onder toezicht van een niet geheel onafhankelijke manager
<ul style="list-style-type: none">• tegen een fysiek aanwezige tegenstander	<ul style="list-style-type: none">• tegen weerstanden die vaak niet concreet aanwijsbaar zijn
<ul style="list-style-type: none">• binnen een beperkt tijdsbestek	<ul style="list-style-type: none">• over een lange periode
<ul style="list-style-type: none">• met een meetbaar resultaat	<ul style="list-style-type: none">• met vaak onduidelijke of tegenstrijdige resultaten

De principes van begeleiding en ontwikkeling van sportteams zijn dus niet linea recta toe te passen op bedrijfstteams. Eerst dienen de condities waaronder het bedrijfstteam opereert verhelderd te worden, zodanig dat een bedrijfstteam duidelijk weet welke 'sporten' zij bedrijft, welke daarvan de belangrijkste zijn, hoe die 'sporten' in elkaar zitten (speelvelden, spelregels, etc.) en welke eisen die sporten stellen aan de vermogens van het team. Lijkt een 'sport' meer op baseball, dan zal de aanpak daarop gericht moeten worden (zie ook de voorbeelden in tabel 2). Na deze analysefase, waaraan een korte diagnosefase voorafgaat, volgt een fase waarin het team leert om eerst haar teamsamen spel te verbeteren en vervolgens vier essentiële vermogens te versterken. Net als in de sport leert een team om haar samen spel in drie opeenvolgende stadia op niveau te brengen: voorbereiden ('trainen'), uitvoeren ('wedstrijd spelen') en analyseren ('nabespreken').

De vier essentiële vermogens zijn:

- *Bindingsvermogen*: het vermogen om elkaar in alle stadia blindelings te vinden, te 'gebruiken' en te ondersteunen.
- *Prestatievermogen*: het vermogen om wilskracht op te roepen, het doel in het zicht te krijgen, tegenstand 'uit te spelen' en te scoren.
- *Aanpassingsvermogen*: het vermogen om bij wisselende omstandigheden het samenspel aan te passen, rollen te wisselen en andere middelen in te zetten.
- *Leervermogen*: het vermogen om scherp waar te nemen, objectief te blijven, te analyseren, te voorspellen en nieuwe middelen of tactieken te ontwikkelen.

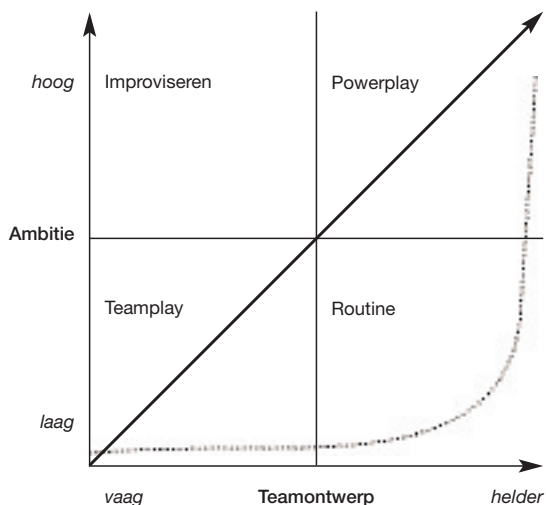
De uitvoering van dit ontwikkelingsprogramma geschiedt zo veel mogelijk 'in situ' dus op het echte speelveld van het team. Oefening baart kunst is daarbij, net als in de sport, het motto. Oefeningen zijn gebaseerd op werkelijke en nagebootste situaties. In dit ontwikkelingsprogramma wordt het heft stapsgewijs in handen van het team zelf gegeven.

De meeste teams in organisaties leveren hun prestaties in samenspel met andere teams binnen de organisatie (zie het hoofdstuk *Teams in soorten en maten*). Deze teams dienen vooral gezond te zijn.

AMI-Powerplay®, op weg naar topprestaties

Is een team echter een min of meer zelfstandige eenheid die duidelijk haar eigen prestaties neerzet en daarbij sterk moet concurreren met tegenwerkende krachten buiten de eigen organisatie, dan is een vervolgaanpak nuttig. Deze vervolgaanpak noemen wij Powerplay.

In de volgende figuur wordt de ontwikkeling van Teamplay naar Powerplay globaal geschetst.



Het programma is erop gericht om de natuurlijke ontwikkeling naar topprestaties (weergegeven door de stippellijn in de figuur) te versnellen. In dit ontwikkelingsprogramma worden topsportprincipes zo volledig mogelijk toegepast (zie hoofdstuk *Begeleiding en ontwikkeling van sportteams*). Dat heeft natuurlijk consequenties, bijvoorbeeld:

- De wil om te winnen moet naar een hoog niveau worden gebracht. Wie tijdens de beproevingen, die in het programma zijn opgenomen, laat blijken niet over zo'n wil te beschikken zal vaker 'op de bank' worden geplaatst dan een ander.
- De samenstelling van het team wordt nauwkeurig uitgebalanceerd. Hoe kleiner het team, hoe beter. Expertise zal beter verdeeld en gedeeld moeten zijn.

- Trainen (oefenen) wordt, net als in de topsport, een vanzelfsprekendheid niet alleen tijdens het ontwikkelingsprogramma maar ook (jarenlang) daarna.
- Individuele training wordt hier ook zeer belangrijk.
- Continue scoremeting (Hoe goed doen wij het in vergelijking met anderen?) wordt eveneens een vanzelfsprekendheid.
- Het team leert niet alleen tactisch te denken, maar ook strategisch.

Zo ontstaat een prestatieteam dat de lat steeds hoger legt voor zichzelf en daarmee ook een voorbeeld wordt voor andere teams.

Powerplay is bijvoorbeeld geschikt voor projectteams, crisisteam, verkoopteams en voor new-venture teams in die situaties waar grenzen doorbroken moeten worden.

Clubspeler, teamspeler of solist? Testscore

Om uw score te bepalen vult u in de volgende tabel de getallen in die u bij elke optie heeft bepaald. Tel vervolgens de getallen per kolom op. De meest rechtse kolom heeft geen betekenis. De absolute waarden van de scores voor clubspeler, teamspeler en solist zijn niet zo belangrijk. Het gaat er om waarin u het hoogst respectievelijk het laagst scoort.

vraag	clubspeler	teamspeler	solist	n.v.t.
1	A:	B:	D:	C:
2	C:	A:	B:	D:
3	C:	B:	D:	A:
4	C:	B:	D:	A:
5	D:	B:	C:	A:
6	B:	C:	D:	A:
7	A:	D:	B:	C:
8	B:	C:	A:	D:
totaal				

Als de scores u verbazen, ga dan nog eens terug naar de testvragen. Het zijn van een clubspeler, teamspeler of solist blijkt niet uit grote voornemens maar uit kleine dagelijkse handelingen. De test verwijst, op de laatste vraag na, naar kleine dagelijkse situaties waarin wij meestal zonder veel nadenken een actie ondernemen of nalaten.

Literatuur

- Belbin, R.M., *Team Roles at Work*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- Boogaard, E., *Het spel van de verandering*, scriptie, Johan Cruijff universiteit, 2003.
- Dunbar, R.I.M., *Grooming, Gossip and the evolution of language*. London: Faber and Faber, 1996.
- Fousert, D., *Zelfsturende teams*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1996.
- Gemünden H.G. et al, *Project Autonomy and Project success: follow fashions or evidence-based recommendations?* IRNOP VI Conference, Proceedings, ed. by Wikström & Artto, Abo Akademi University Press, 2004.
- Jackson, S.E., "The consequences of diversity in multidisciplinary work teams" in: *Handbook of work group psychology*, ed. West M.A., New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Kuipers B.S. et al, "Design or development? Beyond the LP-STC debate; inputs from a Volvo truck case". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 8, 840-854., 2004.
- Mohrman, S. en S. Cohen, *Designing Team-based Organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass, 1995.
- Saavedra, R. et al, "Complex interdependence in task-performing groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, No. 1, 61-72, 1993.
- Stott, K. en A. Walker, *Teams, Teamwork & Teambuilding*, New York: Prentice Hall, 1995.
- Tuckman, B.W., "Development sequences in small groups", *Psychology Bulletin*, Vol. 63, No. 6, pp. 384-399, 1965.
- Vos, B., *Himalayadagboek*, Amsterdam: Nijgh & van Ditmar, 1988.
- Watson, W.A. & Michaelsen, L.K., "Group interaction behaviours that affect group performance on an intellectual task", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84. No 4, 632-9, 1988.

Andere boeken uitgegeven door AMI zijn:

Het avontuur en de beproeving, Peter Storm, 2000.

Alles blijft anders, Raymond Maas en Susan Eggels, 2001.

Strategy in projects, Peter Storm, 2002.

Rekenkamers in onderzoek, Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm, 2003.

Doorpolderen of doorpakken, Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas, 2004.

