

Praktische tips voor een goed TEAM

De zeven praktische tips [Bron: Paulien Bakker, januari 2005]

1 Houd het klein

De ideale omvang van een team is ongeveer zeven man, zegt Anke Baak, directeur organisatieontwikkeling bij het opleidingsbureau Schouten & Nelissen en veel betrokken bij teamontwikkeling in organisaties. ‘Uitvoerende teams zijn soms wel 25 man groot, maar als je intensief samenwerkt, is het belangrijk dat je elkaar kent. Met zes anderen ga je daar nog in investeren, maar als je met 24 anderen werkt, wil je niet meer met ieders gebruiksaanwijzing rekening houden.’

Ook uit jarenlang onderzoek van de vermaarde Britse organisatiepsycholoog R. Meredith Belbin blijkt dat een groeps grootte van zes tot acht ideaal is. Een managementteam dat flexibel en besluitvaardig moet zijn, is beter af met nóg wat minder leden: vijf tot zes.

2 Zorg voor diversiteit

Een team vol perfectionisten klinkt ideaal. Maar dat is het niet, ontdekte Belbin. Voor zijn onderzoek ontwierp hij een spel, Teamopolie, een soort Monopolie voor teams van vier mensen. Vervolgens stelde Belbin teams samen met gelijksoortige karakters en teams met karakters die elkaar juist aanvulden. Wat bleek? Goed functionerende teams bestaan uit mensen die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden. Teams met bijvoorbeeld louter creatievelingen hadden de mooiste ideeën, maar kwamen nooit tot een concrete uitwerking.

Misschien leidt diversiteit wel tot een beter resultaat omdat het dwingt tot meer reflectie en een heldere doelstelling, stelt assistent professor organizational behavior Michaëla Schippers van de Rotterdam School of Management. Dat zijn immers ook twee succesfactoren voor effectief teamwork. Schippers onderzocht de samenhang tussen de effectiviteit van een team en onderlinge verschillen in sekse, opleiding, leeftijd en de tijd dat ze deel uitmaakten van de groep. En inderdaad: heel diverse teams bleken reflectiever én presteerden beter dan homogene teams.

3 Verdeel de rollen goed

Welke rollen zijn er in een goed functionerend team? Allereerst is een sterke en intelligente voorzitter nodig, bleek uit het onderzoek van Belbin. Organisatieadviseur Anke Baak weet dat het daar vaak aan ontbreekt. Neem dat team van een gemeente, dat na veel conflicten op een cursus teambuilding werd gestuurd. ‘Al snel werd duidelijk dat de teamleider te weinig sturing gaf en geen heldere doelstellingen formuleerde. Zij kwam uit het bedrijfsleven en dacht bij de gemeente meer achterover te moeten leunen en de groep te laten beslissen. De groep vroeg juist om aansturing.’

De ideale leider is geduldig maar duidelijk, boezemt vertrouwen in en weet gebruik te maken van de talenten van de groep. Zonder het gesprek te domineren moet hij op het juiste moment de juiste beslissingen kunnen nemen.

Naast een leider is ook een intelligent en creatief teamlid nodig, voor de broodnodige creatieve oplossingen. Bij voorkeur telt het team dan nog één persoon met een bovengemiddelde intelligentie om samen met de creatieveling en de leider tot beslissingen te komen. De andere teamleden mogen iets minder briljant zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld goed zijn in het vertalen van concepten in praktische werkprocedures (de ‘bedrijfsman’ in Belbins theorie), contact onderhouden met de buitenwereld (de ‘brononderzoeker’) of de groep bij elkaar houden (de ‘groepswerker’).

4 Stem de persoonlijkheden af op de groepstaak

De gewenste eigenschappen van teamleden hangen nauw samen met de taak van het team, blijkt uit het onderzoek waarop psycholoog Alex Hellenthal recentelijk promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hellenthal vroeg zich af hoe de persoonlijkheidssamenstelling van een team het groepsproces en de teamprestaties beïnvloedt. Daarbij onderscheidde hij teams met verschillende kenmerken (zoals weinig of veel zelfsturing, weinig of veel contact tussen de teamleden) en keek hij hoe de teamleden scoorden op de Big Five-vragenlijst (emotionele stabiliteit, vriendelijkheid, consciëntieusheid, extravertie en intellectuele autonomie).

‘Hoe vriendelijker en emotioneel stabiel iemand is, hoe beter dat is voor het team,’ stelt Hellenthal. Dat geldt voor ieder team. Maar de mate waarin teamleden extravert of eigenwijs moeten zijn, hangt wél af van de groepstaak. ‘Extravertie heeft positieve en negatieve kanten. Extraverte mensen zijn vaak makkelijk in de omgang en overleggen veel. Dat is goed voor het werken in een team.

Maar er zit ook een negatieve kant aan: ze willen zich graag profileren en zijn dominantier. Dat kan leiden tot haantjesgedrag. Veel extraverte mensen in een zelfsturend team gaat botsen; te veel mensen willen de baas spelen en er ontstaan conflicten.’ Consciëntieusheid doet er minder toe: alleen in sterk autonome teams leverde een groot verschil tussen de teamleden soms wijfing op.

5 Zorg voor een heldere doelstelling

Je doel bereiken kan alleen als je ook een helder doel hebt. ‘Ieder teamlid moet weten waar hij verantwoordelijk voor is. Dat is soms lastig vast te stellen, maar alleen dan hebben individuele leden het gevoel dat ze invloed hebben op het resultaat,’ aldus Anton van Asch, directeur van adviesbureau Sant, dat al twintig jaar teams ondersteunt. Van Asch is streng. ‘Zorg dat de focus ligt op resultaat. We hebben lang gedacht dat teamleden elkaar eerst moeten leren kennen, om zich daarna te kunnen richten op resultaat. Dat is niet zo. Als een team begint als een gezelligheidsclubje, blijkt het moeilijk om later alsnog zakelijk en doelgericht samen te werken.’

6 Houd conflicten zakelijk

Waar intensief wordt samengewerkt, ontstaan ook conflicten. Effectieve teams weten veel conflicten al te omzeilen doordat ze een duidelijke taakafbakening hebben gemaakt. Anke Baak: ‘Persoonlijke conflicten ontstaan als de werkprocedure niet helder is en mensen niet goed weten wat hun taak is.’ Zorg dus dat helder is wie van u afhankelijk is en van wie u zelf afhankelijk bent en maak met die groepsleden goede afspraken. En mocht het tot een botsing komen, neem het dan niet persoonlijk op. Baak: ‘Vrouwen vinden het vaak lastiger om zakelijk met conflicten om te gaan; bij hen blijft de spanning nog lang hangen’. Maar besef wel dat bij samenwerken ook conflicten horen. Het idee dat we elkaar allemaal aardig moeten vinden, kun je beter opzijzetten.’

7 Blijf reflecteren

Teams die regelmatig de tijd nemen om stil te staan bij het eigen functioneren, hebben een betere planning, zijn meer gericht op de lange termijn en letten beter op signalen uit hun omgeving. ‘Door te reflecteren, kun je leren van je fouten. Dat is zinvol voor het nemen van belangrijke beslissingen en bij het afronden van projecten,’ stelt Michaéla Schippers.

Bij het evalueren moeten teams zich niet alleen naar binnen richten, maar ook naar de buitenwereld kijken. Van Asch: ‘Succesvolle verpleegkundeteams staan bijvoorbeeld in goed contact met patiënten en familie. Teams kunnen groeien als ze erin slagen om nieuwe ontwikkelingen te volgen.’ Juist ontwikkelingen in de buitenwereld, zoals de opkomst van concurrenten of nieuwe technologie, kunnen immers van invloed zijn op de teamtaak.