



KIJK GOED OF DE RANDVOORWAARDEN ZIJN VERVULD!

# Teamwerk moet vaker dan het hoeft

Martijn Vroemen

**Dit is het eerste artikel van een vierluik over 'Teams in de jaren 10'. Teamwerk is onverminderd populair, niet alleen in de sport, maar ook, juist en vooral in organisaties. Er lijkt haast geen discussie meer mogelijk: iedereen moet en zal in teamverband werken. Maar is het altijd wel zo nodig? En kan het ook? Daarover gaat dit openingsartikel. In de volgende artikelen ga ik in op vragen als maakbaarheid, succesfactoren en valkuilen van teams. En over het uitzonderlijk lastige vak van teamleiders.**

## Synergie of ideologie?

Teamwerk is in organisaties net zo'n vanzelfsprekendheid als geld verdienen. Van teamwerk wordt veel goeds verwacht, en inderdaad met een goed team kun je resultaten bereiken die anders ondenkbaar zijn. Bijna iedereen heeft wel een ervaring met werken in een team waarbij je het gevoel kreeg vleugels te krijgen.

Toch is teamwerk geen vanzelfsprekendheid. De omstandigheden maken het echte

teamwerk vaak lastig. Dan is het goed om te kijken of de randvoorwaarden voor werken in teams zijn vervuld. In weer andere gevallen is teamwerk zelfs niet wenselijk. Niet iedereen stelt (moeten) samenwerken op prijs. Er zijn mensen die solo het best gedijen en die moet je vooral met rust laten. Er zijn ook taken die je beter individueel kunt volbrengen. Je moet er toch niet aan denken om met zes collega's een kopje koffie te zetten.

De Nederlander vindt zichzelf een goede teamspeler. Maar liefst driekwart van de werkende bevolking geeft aan in teamverband te werken. De voordelen van teamwerk lijken onbetwist. Een team biedt de professional een uitdagend platform om te werken, met meer regelruimte en mogelijkheid tot leren. In een team is individu-

ele ontplooiing makkelijker. Een organisatie die zich op basis van teams (her)groepeert wint aan flexibiliteit, omdat er modulair kan worden georganiseerd. Bovendien kunnen zowel staf- als lijntaken naar teams worden gedelegeerd, wat het organisatieontwerp eenvoudiger maakt (en zoals men vaak hoopt: goedkoper). Maar het belangrijkste is natuurlijk dat een team meer kwaliteit en innovatie kan leveren. Een goed team heeft *synergie*, ook wel bekend als het wonderlijke rekensommetje  $1 + 1 = 3$ . Het geheel is meer dan de som der delen. Een voorbeeld is de estafetteploeg die sneller loopt dan het gemiddelde van alle individuele records. Van teamwerk wordt vaak beweerd dat, als het goed gebeurt, deze magische uitkomst het resultaat is. Het is een kwestie van de juiste 'ingrediënten' bij elkaar gooien.

**Eigenlijk is teamwerk een individuele vaardigheid**

## Tien randvoorwaarden



### Geen geheim recept

Dat de samenstelling van een team van invloed is op de prestatie, lijkt geen twijfel. Het ideale team is al vaak beschreven, maar waar kom je dat tegen? Elk team is uniek. Elke organisatie is anders en de tijden veranderen razend snel. De ideale omstandigheden zijn er eigenlijk nooit, en... moet dat wel zo zijn? Meer dan eens zag ik dat mensen opgelucht waren als ze 'besloten' dat ze geen topteam hoefden te zijn. Ik ben geen voorstander van het bijna ideologische karakter van werken in teams. In de organisatie van vandaag lijkt het alsof er geen keuze meer is. Teamwerk is een moeten geworden dat bij velen een obsessie heeft gecreëerd voor de geheimen en successen ervan. Adviseurs en managers hanteren allerlei stereotypen over hoe werkgroepen en teams eruit moeten zien en hoe men zich daarin dient te gedragen.

Er is mogelijk nog een verklaring voor de vanzelfsprekende liefde van Nederlanders voor teamwerk. Wij houden er niet van uit te komen voor machts- en statusverschillen en van conflicten worden we snel onrustig. Teamwerk past uitstekend bij ons omdat dwang en onenigheid worden afgedekt met teamgeest en participatie. Anders ge-

zegt, we poetsen tegengestelde belangen weg en schrijven teamwerk dwingend voor. Teamwerk in ons land is daarom misschien nog wel het best te vertalen met *polderen*: net zo lang samen prutsen tot iedereen het met elkaar eens is. De teamleider is daarbij liever geen autoriteit maar een zorgzame ouder. Dat het resultaat eerder een compromis dan synergie is, laat zich raden.

### Verzamelingen en groepen

Dat het woord 'team' eigenlijk niet te vertalen is, maakt het even mysterieus als uitnodigend. Vooral uitnodigend voor iedereen die er zijn eigen definitie aan wil geven. Als vertaling zijn *samenwerkingsverband* en *werkgemeenschap* goede kanshebbers, al klinkt het niet lekker. Ook woorden uit de dierenwereld, zoals *span*, *roedel* of *ploeg* schieten tekort.

Om toch wat dicht bij het begrip 'teamwerk' te komen: het begint altijd met een aantal mensen. Dat 'aantal' is in de minst georganiseerde vorm niet meer dan een verzameling elementen met gemeenschappelijke kenmerken. Het aantal verzamelingen waartoe iemand behoort, is bijna onuitputtelijk. Denk aan de verzameling van alle mensen

in een wachtkamer. Een verzameling wordt een groep (in de sociologische betekenis van het woord) als er organisatie, rolverdeling en onderlinge betrokkenheid ontstaat. Als bijvoorbeeld iemand in die wachtkamer op de grond valt, kan dat samenwerking ontlokken. Dat zo'n situatie niet per se tot groepsvorming hoeft te leiden, illustreert het verschijnsel dat mensen en massa kunnen toekijken hoe iemand verdrinkt. Zij blijven een verzameling van mensen die naar een drenkeling kijken.

Een belangrijk kenmerk van een *groep* is dat mensen zichzelf tot die groep rekenen. Er is een (meestal gedeeld) besef van binnen versus buiten, van wie tot de groep hoort en wie niet. Velen van ons hebben ooit pijnlijk gevoeld hoe het is om er niet bij te horen. Groepsleden beïnvloeden elkaar en zij vinden elkaar al gauw in gedeelde opvattingen, soms normen en waarden. Een groep kan gecoördineerd eenzelfde belang nastreven. Mensen zijn volgens deze definitie lid van talloze groepen. Maar het blijft de vraag of deze groepen ook teams zijn.

Als je vraagt naar de kenmerken van een goed team dan wordt met weinig moeite een waslijst opgesomd, zoals doelgerichtheid, open communicatie, eerlijke feedback, respect voor verschillen, iedereen doet mee, elkaar aanspreken, successen vieren, eerlijkheid. Na wat doorvragen volgen goed leiderschap, ondernemerschap, motivatie, risico's durven nemen, elkaar vervangen, elkaar niet afvallen, elkaar een klopje op de schouder geven en humor. Maar als je dan de gewetensvraag stelt of een groep met al deze eigenschappen gegarandeerd een team is, dan is het antwoord veelal unaniem 'nee'. Voor écht teamwerk heb je nog iets anders nodig: *teamgeest*. Het lijkt toch neer te komen op iets onverklaarbaars. Chemie, bezieling, de vlam in de pan. Een team is wel een groep maar een groep is niet altijd een team.

### Teams in soorten en smaken

Net als bij groepen zijn er ook talloze soorten teams. De bekendste varianten zijn het managementteam, het projectteam en de

taakgroep. Omdat een project vaak een concrete, afgeronde taak heeft en werkt binnen heldere kaders, zie je daar makkelijker teamwerk optreden dan bij een managementteam. Het managementteam op vleugels kom ik echt maar zelden tegen. Bij taakgroepen wordt – als het om teams gaat – vaak gesproken over zelfsturende of autonome taakgroepen of resultaatverantwoordelijke teams. Hoewel je veel energie kunt steken in het definiëren van de verschillen, zijn deze vaak semantisch. In alle gevallen gaat het steeds om eigenaarschap en verantwoordelijkheid, het samenbrengen van disciplines en minder directe sturing. In verschillende doseringen van deze kenmerken ontstaan talloze varianten zoals verbeterteams, vakgroepen, stuurgroepen, adviescomités, crisisteam, productgroepen, task forces, overlegplatforms en directies.

### Even tot team tellen

Vooraf ánderen, zoals managers, adviseurs en coaches, plakken graag het etiket ‘team’ op een groep zonder even af te stemmen of de toekomstige teamleden dat zelf ook een juiste opdracht vinden. Mijn advies luidt om vooraf goed in te schatten of een zekere groep mensen in de juiste omstandigheden verkeert om daadwerkelijk een team te *kunnen* worden. Deze omstandigheden staan hiernaast samengevat in een tiental randvoorwaarden die als noodzakelijk maar niet voldoende kunnen worden beschouwd.

### Conclusie

Teamwerk is niet altijd mogelijk en niet altijd wenselijk. Denk goed na voordat je de verwachting wekt een team te zijn of te moeten worden. Wees een beetje zuinig op dat woord. Ook al is het nauwelijks te vertalen, we hebben er verwachtingen bij. Als die niet uitkomen, kan dat onbedoeld terugslaan in frustratie. Weet je zeker dat er teamwerk nodig is? Houd dan de randwaarden in het oog en probeer deze waar mogelijk te optimaliseren.

**Martijn Vroemen** is adviseur, trainer en coach bij managementontwikkeling en teambegeleiding. Onlangs verscheen een nieuw boek van hem: *Team op vleugels*. [www.vroemen.org](http://www.vroemen.org)

## Randvoorwaarden voor teamwerk

- 1** *Een herkenbaar gezamenlijk belang.* De eerste vraag die je stelt als je met elkaar teamwerk verwacht: ‘Hebben wij een helder gezamenlijk doel?’ En in het verlengde daarvan: ‘Heeft ieder teamlid bij dat doel een belang en kan hij of zij ook een bijdrage leveren?’ Als je geen duidelijke omschrijving van het teamdoel kunt geven, dus niet weet wat de meerwaarde is van deze groep mensen, dan kun je het eigenlijk wel vergeten als team.
- 2** *Het team beschikt over de juiste middelen.* Dat zijn zowel materiële voorzieningen (tijd, geld, mensen en materialen), als immateriële middelen (bevoegdheden, informatie en steun). Deze randvoorwaarde wordt vaak gebruikt als stok om de hond te slaan. Slecht functionerende teams gooien het graag op de middelen, terwijl de reden voor het matige samenwerken eigenlijk ergens anders ligt.
- 3** *Teamleden hebben voldoende ruimte voor eigen invulling.* Teamwerk en regelruimte horen bij elkaar. Dat wil niet zeggen dat je geen afspraken en procedures kunt hebben. Maar een groep die niets anders doet dan protocollen nalopen, komt niet makkelijk tot synergie. Ja, er kan een fijne sfeer ontstaan en die wordt dan ‘teamgeest’ genoemd.
- 4** *Er is regelmatig contact tussen de teamleden.* Contact is essentieel voor teamwerk, en liefst niet alleen per telefoon of e-mail (koud contact). Wel is er de laatste jaren meer aandacht (en bewijs) gekomen voor de levensvatbaarheid van virtuele teams. Maar juist daarin blijkt dat veel contact essentieel is, en dat een goede start face-to-face (warm contact) onmisbaar is.
- 5** *Er is onderlinge taakafhankelijkheid.* Als je elkaar nodig hebt om tot het eindresultaat te komen, is het logisch dat je elkaar opzoekt om samen te werken. Dus als er zes professionals op een gang zitten die ieder hun eigen winkeltje hebben, kunnen die elkaar wel steunen en kan er wel kennisuitwisseling zijn, maar een echt team wordt het niet. Hetzelfde geldt voor leden van een managementteam die alle aandacht op de eigen afdeling richten.
- 6** *De werkzaamheden in het team zijn verschillend.* Als de werkzaamheden van de teamleden verschillen maar wél onderling samenhangen, ontstaat de prikkel tot afstemming en samenwerking. Een groep waarin iedereen exact hetzelfde werk doet, heeft die prikkel niet. Het enige waarin de teamleden kunnen verschillen, is de kwantiteit en de kwaliteit van de (meestal gelijksoortige en individuele) opbrengsten. Samenwerken blijft veelal beperkt tot het afstemmen van werkaanbod en capaciteit. Denk aan een groep verzekeringsadviseurs waar het enige verschil is dat de achternamen van de klanten met een andere letter beginnen.
- 7** *Teamleden kunnen elkaar vervangen.* Hoewel dit in tegenspraak lijkt met het voorgaande functioneert een team effectiever als de teamleden bij afwezigheid of drukte werk van elkaar kunnen overnemen. Omdat de vervanging in principe tijdelijk is, hoeft de vervanger niet even gespecialiseerd te zijn als degene die vervangen wordt.
- 8** *De omvang van het team is beperkt.* Vaak wordt drie personen als de minimum omvang van een team genoemd. Maar er zijn ook veel voorbeelden van koppels die prachtig teamwerk leveren: een pilotenduo, een tweehoofdige raad van bestuur, een tennisdubbel, een echtpaar in voor- en tegenspoed. Een team dat uit meer dan vijftien mensen bestaat, loopt een reëel risico in subgroepen uiteen te vallen. Daar ligt een praktische grens.
- 9** *De teamleden zijn gemotiveerd om als team te werken.* Als teamspeler moet je plezier scheppen in sociale contacten, kunnen delen, iets uit handen kunnen geven, veel willen overleggen en kunnen improviseren. Je moet in een team op vleugels met ánderen willen omgaan. Intensief samenwerken zit niet iedereen in het bloed. Sommige mensen zijn nu eenmaal gelukkiger met zichzelf en daar is niets op tegen.
- 10** *De teamleden beschikken over teamvaardigheden.* Met goedwillende klunzen bereik je van alles maar niet alles wat je wilt. Net zomin als met contactgestoorde genieën. De beste teamspelers kunnen goed vergaderen, durven elkaar feedback te geven, komen hun afspraken na en kunnen zich in anderen verplaatsen. Eigenlijk is teamwerk een individuele vaardigheid.