

# **VERBETEREN VAN** **TEAMS**



**Jan Schouten**  
**Anke Baak**  
**Wiebe Kamminga**

# Inhoud

Inleiding	11
1 Wat is een team?	17
2 De effectiviteit van teams. Hoe kijkt u?	32
3 De 'harde' kanten van een team	39
4 De binnenkant van het team	63
5 De teamleider in de kijker	89
6 Enkele soorten teams nader onder de loep	98
7 Als het echt mis is: ongezonde teams	111
8 Ingrepen van buitenaf	117
9 Verbeteren van uw team: het teamkompas	126
Bijlagen	133
Bijlage 1 Teamscan en toelichting	134
Bijlage 2 Formulieren rolanalyse	143
Bijlage 3 Formulier rolonderhandeling	149
Bijlage 4 Opbouw besluitvormend groepsgesprek	150
Bijlage 5 Besluitvormingstechnieken	153
Bijlage 6 Checklist vergaderen	157
Bijlage 7 Checklist conflictdiagnose	164
Bijlage 8 Checklist teamvitaliteit	167
Bijlage 9 Teamkompas	169
Bijlage 10 Overzicht zoekplaatjes	179
Literatuur	180
Noten	183

# Inleiding

Teams vormen de basis van de meeste organisaties. Overal waar doelen moeten worden bereikt waarbij meerdere mensen een inspanning moeten leveren, zijn elementen van teamwerk nodig. Goed functionerende teams kunnen een bijdrage leveren aan de oplossing van complexe problemen die niemand alleen kan tackelen. Tegelijkertijd kunnen teams de plaats zijn waar mensen zich kunnen ontwikkelen, elkaar kunnen inspireren en steunen en waar het beste uit hen naar voren kan komen. Mensen vormen meer en meer het vitale onderdeel van de organisatie en daarmee is het behouden, benutten en uitbouwen van menselijk talent een sleutelvoorwaarde tot succes. We weten dat mensen om gelukkig te zijn, het nodig hebben een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan een groter geheel.<sup>4</sup> Teams zijn de plaats waar dit gebeuren kan. Verder neemt de complexiteit van vraagstukken en de afhankelijkheid van anderen en andere organisaties alsmaar toe. Allemaal redenen om teamwerk toe te passen.

Maar, u weet het wellicht uit ervaring, een goed functionerend team is geen vanzelfsprekende zaak. Door allerlei oorzaken kan er iets fout gaan in het werken en samenwerken van een team. Ook is het invoeren van teamwerk in een bestaande organisatie niet altijd een eenvoudig proces. Teamwerk is ook geen wondermiddel voor elke kwaal. Voor bepaald werk is teamwerk niet nodig en kan het zelfs remmend werken. Bovendien zijn teams niet alleen maar goed voor medewerkers. Het kunnen ook plaatsen zijn waar mensen zich aan elkaar ergeren, waar ze gepest kunnen worden met uiteindelijk ziekte of uitval tot gevolg.

Dit boek reikt u inzichten aan waarmee u naar teams kunt kijken en waarmee u in uw eigen team en organisatie of in teams van anderen aan de slag kunt.

We behandelen een aantal beïnvloedende factoren en willen u stimuleren na te gaan of, en in welke mate, die factoren van invloed zijn op het functioneren van de teams waar u betrokken bij bent. Daardoor wordt bijsturing en verbetering mogelijk. Ook de beperkingen en risico's van teamwerk belichten we. We bespreken waar teamwerk wel en niet passend is.

Een waarschuwing: u vindt hier geen overkoepelende theorie waarmee u alle situaties in en rond teams te lijf kunt, en hoogstwaarschijnlijk geen kant en klare antwoorden op al uw vragen. Wel helpen we u en uw team(s) verder op weg in de hoop dat u op die manier meer effectiviteit en meer plezier in uw organisatie kunt brengen!

## Het verhaal van de springspin

In dit boek dus geen volledige theorie over teamwerk of het vergroten van de effectiviteit van teams. De theorie die alles vanuit één gezichtspunt benadert, zal er volgens ons ook nooit komen. Het organiseren en handelen van mensen is vaak weerbarstig en zal zich nooit in één theorie laten vatten.

Waarom dit zo is illustreren we met een verhaal. Het verhaal van de springspin.

---

### **De droom van de springspin**

*Als een springspin droomt, droomt hij van een web. Een web waarvan alle draden in één punt samenkomen. In het midden zit hij, te wachten tot de prooi zich aanbiedt. Hij heeft een totaaloverzicht en kan alle prooien zien aankomen.*

*Maar ja, de springspin is een spin die niet kan weven. Hij moet op jacht in het gras, om telkens vanuit een ander hoekje de prooi te belagen.<sup>5</sup> Steeds ziet hij een onderdeel van zijn prooi. Hij moet zijn beeld opbouwen door vanuit verschillende gezichtspunten te kijken en die beelden bij elkaar op te tellen. Hij weet nooit precies of hij het goed ziet. Hij weet nooit zeker of hij alles gezien heeft. Toch kan hij handelen, als hij het idee los durft te laten dat hij eerst alles moet overzien.*

---

We zoeken in dit boek niet naar een ordening van problemen en vragen in één omvattend model of systeem. Zo zit volgens ons de sociale werkelijkheid niet in elkaar (net zo min als die van de springspin trouwens). Effectiviteit van teams is een complexe aangelegenheid, waarvoor naar onze mening geen uniform model bestaat. Al hebben ook wij nog wel eens last van de droom van de springspin ...

Iedereen die zich met het verbeteren van teams (en menselijk gedrag) bezighoudt, zal zich steeds moeten afvragen op welke wijze dat in zijn specifieke situatie het beste kan. De oriëntatie die we in dit boek bieden, kan een hulpmiddel zijn om flexibel met problemen in het functioneren van teams om te gaan.

We bekijken de verschillende onderwerpen van verschillende kanten. De vraag hoe het komt dat teams zo goed of zo slecht lopen, beantwoorden we dus niet in



algemene zin. We gaan uit van verschillende invalshoeken. Telkens kunt u zich aan de hand van theorieën en modellen afvragen: hoe zit dat in dit specifieke team?

We volgen dus de strategie van de springspin in dit boek en nodigen u uit dat met ons te doen. Het vergt een beetje lef, maar we gaan er maar van uit dat u dat ook wel hebt.

## Zoekplaatjes

De vraag 'Hoe verbeteren we teams?' behandelen we met 'zoekplaatjes'. Een zoekplaatje is een ad hoc-model om te kijken naar teams en zaken die de effectiviteit van teamwerk beïnvloeden. Het doet er niet toe of u daarmee kijkt als lid van een team, teamleider of eindverantwoordelijk manager. Of trainer dan wel adviseur (lees dan vanaf nu voor 'mijn team' steeds 'het team in kwestie').

De zoekplaatjes zijn te beschouwen als brillen. Soms zet u een van deze brillen op en ziet u de situatie helderder. Fijn. Soms zet u een van de brillen op en ziet u niet helderder, of u ziet helemaal niets. U kunt dan misschien eens toetsen of een ander wel iets ziet als hij erdoor naar dezelfde situatie kijkt. Dan hebt u weer wat geleerd. Of u legt hem gewoon terzijde. Blijkbaar helpt deze bril u niet. Op naar de volgende ...

We beschrijven 23 zoekplaatjes. De analyse van teams en teamwerk via deze zoekplaatjes levert u waarschijnlijk aanknopingspunten op voor verbetering van het functioneren. Deze kunt u gebruiken als start voor het teamkompas, een werkwijze om te komen tot een teamverbeterplan dat we in hoofdstuk 9 beschrijven.

We nodigen u uit om tijdens het doorlezen van dit boek bij elk zoekplaatje vast te stellen:

1. Begrijp ik het?
2. Is het van toepassing in deze situatie?
3. Wat zie ik in deze situatie als ik kijk door deze bril?
4. Wil ik iets verbeteren? Wat wil ik verbeteren? Wil het team iets verbeteren?
5. Wat moet ik doen om die verbetering te realiseren? Wat moet het team doen?

Daarbij is het van belang steeds onderscheid te maken tussen twee zaken:

1. De dingen die gebeurd zijn en die iedereen heeft kunnen zien en horen (de *objectieve* feitelijkheden).
2. De *subjectieve* voorstelling die u van de feitelijkheden hebt. Daarbij gaat het om hoe u tegen de feiten aankijkt en deze beoordeelt. U wordt daarin sterk beïnvloed door uw waardepatroon, opvoeding en opleiding, uw persoonlijke ervaring, et cetera.

Niemand heeft de waarheid in pacht. Als u zich dat realiseert, en in staat bent discussies te voeren op basis van een onderscheid in feiten en meningen, bent u al een hele stap op weg naar verbetering van uw team.

Nog een opmerking: u bent als teamlid, teamleider of eindverantwoordelijke geen onbevangen buitenstaander, maar u maakt zelf ook deel uit van de situatie. De kans is groot dat u ook een aandeel hebt in mogelijke problemen in het team. Dat is menselijk. Het helpt als u in staat en bereid bent uw aandeel ook te bespreken en waar mogelijk uw gedrag te veranderen. In sommige gevallen is het raadzaam de hulp van een neutrale buitenstaander in te roepen bij het verbeteren van uw team.

Een laatste waarschuwing. De literatuur rond teams is inmiddels uitgebreid. Veel is elders goed beschreven. Niet alles nemen we hier op; soms verwijzen we u, zodat het leesbaar en overzichtelijk blijft.

## Opzet

In de negen hoofdstukken van dit boek komen verschillende thema's aan de orde. Hier volgt alvast een korte beschrijving van de inhoud:

### **Hoofdstuk 1 Wat is een team?**

U krijgt als eerste antwoord op de vragen: wat is een team? Wat voor soorten teams en samenwerking zijn er en welke sterktes en zwaktes hebben die? Wanneer is teamwerk aan de orde? Welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van een team? We presenteren u de eerste zoekplaatjes.

### **Hoofdstuk 2 De effectiviteit van teams. Hoe kijkt u?**

De twee zoekplaatjes die we in dit hoofdstuk introduceren zijn leidend voor het verdere boek. Het zijn twee verschillende modellen om de factoren die teameffectiviteit bevorderen of belemmeren in kaart te brengen. Het eerste model kijkt meer van een afstand en is bruikbaar voor eindverantwoordelijke managers en adviseurs. Het tweede is vooral bedoeld voor mensen in het team zelf: het teameffectiviteitsmodel. Dit geeft inzicht in de bepalende factoren op verschillende niveaus van het team en de natuurlijke volgorde van activiteiten voor het verbeteren van teams.

### **Hoofdstuk 3 De 'harde' kanten van een team**

Het lijkt wel eens of het er binnen een team alleen om gaat hoe mensen met elkaar omgaan. Maar een team heeft ook zogenoemde 'harde' kanten, die in de organisatiestructuur en in systemen zijn vastgelegd. Deze omschrijven we in dit hoofdstuk. Het gaat dan onder meer over zaken als de missie en opdracht van het team en het bepalen van doelen.

Ook gaat het in dit hoofdstuk over taken en rollen. Hoe gaat men in uw team om met het complex van opvattingen en verwachtingen over de bijdragen van de verschillende teamleden? In dit hoofdstuk meer over rolbepaling en rolonderhandeling. Verder gaan we in op de samenstelling van het team en een aantal andere elementen van de teamstructuur.

#### **Hoofdstuk 4 De binnenkant van het team**

Dit hoofdstuk gaat over de 'binnenkant' van teams, over datgene wat er tussen mensen in het team gebeurt. We besteden aandacht aan zaken als communicatie, groepsdynamiek, conflicten en groepsprocessen.

#### **Hoofdstuk 5 De teamleider in de kijker**

De teamleider neemt een centrale plaats in binnen het team. Wat heeft hij of zij nodig om een goed team te bouwen? Welke stijlen van leidinggeven zijn passend voor een team? Wat mag en moet u redelijkerwijs van de teamleider verwachten?

#### **Hoofdstuk 6 Enkele soorten teams nader onder de loep**

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de ins en outs van specifieke soorten teams, zoals interculturele teams, teams van professionals, managementteams en virtuele teams.

#### **Hoofdstuk 7 Als het echt mis is. Ongezonde teams**

Gewone strubbelingen horen erbij, maar soms zijn teams echt 'ziek'. In dit hoofdstuk gaan we in op zieke teams en ziekmakende factoren.

#### **Hoofdstuk 8 Ingrepen van buitenaf**

De meeste zaken die de effectiviteit van teams beïnvloeden zijn door teamleden en teamleider samen aan te pakken, maar in een aantal gevallen is ingrijpen van buitenaf gewenst. In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van wanneer dat aan de orde is en wat u dan zoal kunt (laten) doen en door wie.

#### **Hoofdstuk 9 Verbeteren van uw team. Het teamkompas**

In dit hoofdstuk vindt u het teamkompas: een stappenplan om de balans van een team op te maken en verbeteringen uit te zetten. Doet u dit vooral samen met de teamleden. Beter een bescheiden plan met een breed draagvlak dan grootse plannen zonder draagvlak in het team.



# 1

## *Wat is een team?*

Wat is nu eigenlijk een team? Over 'teams en 'teamwerk' heeft iedereen wel een mening, maar tegelijkertijd bestaat er veel onhelderheid over het begrip team.<sup>6</sup> De uitspraak 'wij zijn een team' kan allerlei dingen betekenen. Een paar voorbeelden:

- Het kan gaan om mensen die het gevoel hebben bij elkaar te horen (team als een familiegevoel).
- Het kan gaan om mensen die onder eenzelfde baas vallen (team als organisatieonderdeel).
- Het kan gaan om mensen die van elkaar afhankelijk zijn voor het vervullen van taken of het behalen van resultaten (team als manier om werk te organiseren).
- Het kan gaan om een uitspraak van iemand die betere samenwerking in zijn organisatie wil dan er op dat moment is (team als ideaal voor goede communicatie en collegialiteit).

Het woord 'team' is dus een begrip waar je alle kanten mee uit kunt. Dit maakt dat het denken en praten over teams onhelder is en dat in de praktijk van werken met en in teams veel misverstanden optreden.

Een van de belangrijkste doelstellingen van dit hoofdstuk is wat helderheid aan te brengen in het denken over teams en zo misvattingen te voorkomen.

### Soorten en maten

Er zijn veel soorten teams, met bijna evenveel benamingen: projectgroepen, managementteams, virtuele teams, commissies, werkgroepen, besturen, et cetera. Er zijn verschillende manieren om teams in te delen. We bespreken er drie.

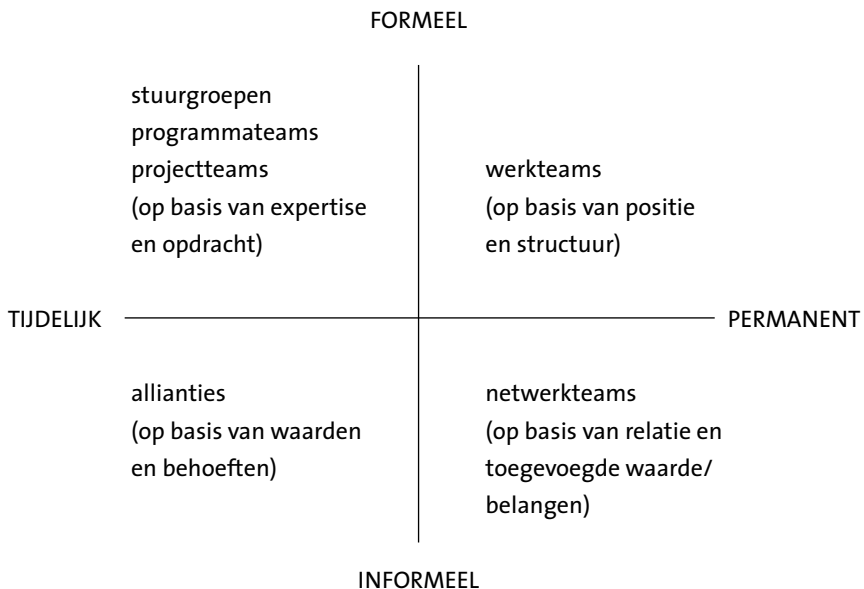
## INDELING NAAR DIMENSIE

De verschillende soorten teams zijn globaal te verdelen in twee dimensies:<sup>7</sup>

- formeel of informeel
- tijdelijk of permanent.

Zodoende komen we op ons eerste zoekplaatje: een indeling van teams in het volgende schema:

### ● Zoekplaatje 1: Soorten teams



### **Werkteams**

De leden van een werkteam werken permanent en continu samen (afdelingen, managementteams). Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn meestal binnen de organisatie formeel vastgelegd en de relatie met andere organisatieonderdelen is in de organisatiestructuur geregeld. Aan werkteams worden vaak hoge verwachtingen gesteld op het terrein van samenwerking en juist bij werkteams is het nodig kritisch naar de situatie te kijken. Het gebeurt regelmatig dat groepen mensen op continue basis samenwerken, terwijl er geen vorm van afhankelijkheid in het werkproces bestaat. Eigenlijk hebben zij elkaar dan dus niet nodig voor de taakuitvoering. Zij hoeven misschien slechts op enkele