

7. HET TEAM

*Shirt in de broek. Kousen omhoog. Waarom?
Wie zijn shirt niet in de broek heeft, wil zich afscheiden.
Of onderscheiden. Waarom zou je je onderscheiden terwijl
je in een team speelt?
Dus speelt Rijkaard met het shirt in zijn broek.*

Louis van Gaal

Na een bezoek aan een klant probeert Martin van de Velde in de trein terug nog wat vakbladen door te nemen. Toch dwalen zijn gedachten steeds af naar het kantoor waar hij net vandaan komt. Een enthousiast lid van de ondernemingsraad heeft hem een rondleiding gegeven door de volstrekt vernieuwde kantoortuin en termen gebruikt over de indeling, die bewezen dat er ook intern flink over is gesproken.

Niemand heeft een vaste plek. Iedere medewerker heeft wel een eigen verrijdbaar ladenblok met zijn dossiers en wat persoonlijke gebruiksvoorwerpen en pakt dat blok 's morgens uit de ruimte, waar die dingen nu eenmaal staan. Vervolgens rijdt hij naar één van de vele werktafels, schuift daar zijn karretje onder en gaat aan de slag. Daardoor kun je per dag tegenover andere collega's zitten. Dat is reuze handig, want in hun werk hebben ze vaak overleg nodig, en de samenwerkingsverbanden kunnen zo op de behoefte van de dag worden aangepast.

Bovendien was het, door het systeem van de wisselende plaatsen, mogelijk om rekening te houden met ziekte, vakantie en werken buiten de deur. Voor veertig werknemers had het bedrijf maar vijfendertig bureaus hoeven inrichten en dat scheelde toch weer 12,5 % aan vloeroppervlak.

De deur van de werkcoupé wordt open geschoven en twee mannen steken hun hoofd naar binnen.

“Kunnen wij hier bij komen zitten?”

“Jazeker, plek genoeg.”

“Vindt u het erg als wij gaan praten?” vraagt de andere man en wijst op het blauwe stickertje, waar een kaal mannetje tot stilte in de werkcoupé maant. Het maakt Martin niet veel uit.

“Als jullie dan alleen maar over het werk praten.”

In een van de tijdschriften op schoot staat ook een artikel over moderne kantoren. Daarin verbaast de auteur zich erover, dat er zo lang geen revolutionaire veranderingen hebben plaatsgevonden in het kantoor als werkplek. Door de automatisering en het ontwikkelen van netwerksystemen is telewerken een kwestie van twee, drie handelingen. Maar tot een wezenlijk andere inrichting van de kantoren heeft het in de regel niet geleid. Voor een ingrijpend ander kantoor moet je nog altijd naar de showrooms en naar een uitzonderlijk museum als Chriet Titulaers Kantoor van de Toekomst.

In succesvolle samenwerkingsrelaties is het directe face-to-face contact zo belangrijk, dat geen organisatie of medewerker het aandurft om langere tijd niet op kantoor te verschijnen. De dynamiek van een groep mensen die samen iets ondernemen, is voor een deel wetenschappelijk te verklaren, maar zal altijd wel een element van mystiek blijven houden. Teambuilding en het definiëren en verdelen van rollen maken het mogelijk om een bepaalde meerwaarde te creëren, maar het moet ook gewoon ‘klikken’.

Waar zit hem dat in?

En is dat niet ook een van de elementen die werk leuk kunnen maken? Niet zozeer dat contact met andere mensen, maar het doelgerichte aspect, dat samenhangt met ‘werk’?

Intussen kabbelt naast hem het gesprek voort.

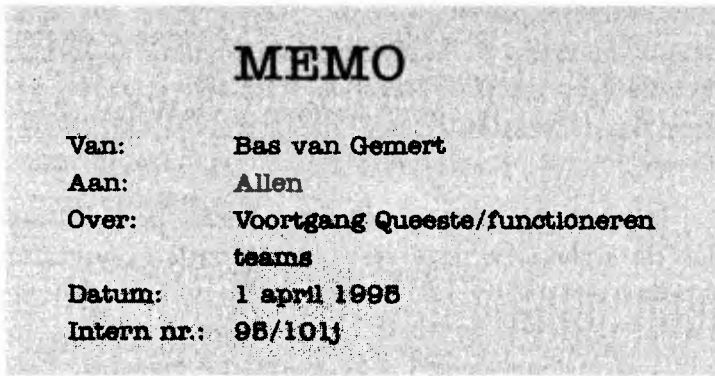
“Maar Bert ziet dat helemaal niet zitten. Die vindt ook dat dat helemaal zijn competentie niet is. Die zegt van, als ik

ze daar op ga aanspreken, dan kan ik het ook wel vergeten als ik de WGR met ze wil uitwerken. Dat mag Alfred mooi zelf doen.”

“Maar heb je dat niet in het MT gebracht?”

“Ik? Maar het staat helemaal niet in mijn FIF!”

Martin gaat toch liever ergens anders zitten. Desnoods roken.



Al een tijdje loop ik met het gevoel dat wij in onze zoektocht iets wezenlijks vergeten. Dat gevoel wordt versterkt omdat ik de laatste tijd nogal wat gelezen heb over onderwerpen als innovatie, functioneren van teams, 'groupthink', lerende organisaties en leiderschap. In dit memo ga ik in op de vraag of de veronderstelling in moderne organisatiekundige benaderingen klopt dat het werken in teams motiverend werkt. Ik hoop een bijdrage te leveren aan onze zoektocht. Na een inhoudelijke bespreking van dit concept ben ik van plan het om te werken naar een artikel voor ons cursusmateriaal.

1 TEAMSPORT-METAFOOR

Onze samenleving 'versport', sport krijgt een voorbeeld-functie voor andere situaties. Juist in teamporten

is goed zichtbaar dat het eindresultaat niet alleen afhangt van de individuele inzet en kwaliteit, maar vooral van de onderlinge coördinatie en taakverdeling. Op basis van onderscheidingen tussen wel of geen taakverdeling en tussen weinig of veel onderlinge afhankelijkheid zijn vier typen teamsport aan te geven.

	Generalisme	Specialisme
Onafhankelijk	SOM (estafette)	TAAK (cricket, honkbal)
Afhankelijk	WISSEL (volleybal, korfbal)	ROL (voetbal, hockey)

Bij 'som'-sporten is het teamresultaat de optelsom van de individuele resultaten. Hierbij spelen psychische aspecten een geringe rol. De verzameling sterksten wint de estafette, zolang de wissel technisch goed verloopt. In alle andere teamsporten is de psychische teamkracht zo belangrijk dat een kwalitatief zwakker team toch kan winnen.

Bij 'taak'-sporten is slechts één team gelijktijdig actief, iedereen heeft een duidelijk eigen gespecialiseerde en unieke taak. In het veld wordt coördinatie maar tijdens korte momenten gevraagd en nooit van het gehele team gelijktijdig.

Bij 'wissel'-sporten vervult elk teamlid in principe dezelfde taken. Iedereen moet verdedigen en aanvallen.

Bij 'rol'-sporten functioneren teamleden gelijktijdig en als collectiviteit, maar binnen de groep zijn er aanvallers, verdedigers en middenvelders (en een keeper). In deze sporten speelt de aanvoerder een eigen rol, waardoor er op het veld behalve informeel ook formeel leiderschap is.

De teamsporten groeien naar elkaar toe en worden meer op Amerikaanse leest geschoeid. Kenmerkend van 'Amerikaanse' sporten is de inwisselbaarheid van spelers. De coach vervangt tijdens de wedstrijd naar believen spelers. Bij voetbal verhinderen de spelregels dat tijdens de wedstrijd, maar over het seizoen zie je een geflexibiliseerd team. Er ontstaat een mengvorm waarin de collectiviteit boven het individuele gaat, de bijdrage belangrijker is dan de individuele kwaliteiten. Op het veld staan niet de beste spelers, maar staat de betrouwbaarste groep. Dat deze depersonalisatie niet iedere individuele teamporter motiveert, is dagelijks op de sportpagina te lezen. Niet meer het individuele speelgenot is de norm, maar de bijdrage aan het teamresultaat. Het individuele wordt ontkend.

2 TEAMVORMING EN -BUILDING

Van Gaal maakt school, of Van Gaal leest boeken. Want de geschetste ontwikkeling wordt in veel organisatie-literatuur beleden als de meest ideale. Een drietal voorbeelden.

2.1

De leertheorie van David Kolb onderscheidt mensen in vier leertypen. Dus wordt snel gesteld dat in een succesvol innovatief team de vier leertypen (doener, dromer, denker en toetser) vertegenwoordigd moeten zijn.

De zelfde redenering zie je in de groepsdynamica. Nadat een aantal groepsrollen is onderscheiden, wordt gesteld dat die allemaal gespeeld moeten worden om de groep effectief te maken.

2.2

In het denken over het organiseren en ontwerpen van arbeid wordt, met name in de moderne sociotechniek, de nadruk gelegd op de autonome, zelf-organiserende taakgroep. Weg van de verouderde Tayloristische

verticale taakdeling, op naar de produktiegroep waarin mensen collectief en onderling uitwisselbaar een produkt maken.

2.3

In de recente cultuurgolf werd benadrukt dat een organisatie moet komen tot een collectief gedragen en beleefde cultuur. Daaronder ging de veronderstelling schuil dat een organisatie met een sterke homogene cultuur succesvoller zal opereren. Er moet sprake zijn van consensus, consistentie, eenheid en harmonie.

2.4

De aandacht voor teamwerk is niet van de laatste tijd. Eigenlijk wordt al sinds de bekende Hawthorne-studies erkend dat medewerkers behoefte hebben aan groepsidentiteit en sociale relaties. Wel is de optiek veranderd van een aanvankelijk sociaal-psychologische naar een bedrijfseconomische, gericht op effectiviteit en efficiency. Dit wordt gemotiveerd met de eisen die de technologische ontwikkeling stelt, de behoefte aan flexibilisering en aan het optimaal benutten van menselijke hulpbronnen. Het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid wordt wel als extra argument genoemd.

3 BEZWAREN

Niet alleen Van Hanegem heeft bezwaren tegen de basisfilosofie. Op meer plaatsen wordt gewaarschuwd tegen een eenzijdige positieve beoordeling van de teambenadering.

3.1

Wanneer men teamleden aanspreekt op hun specifieke karakter, leertypen of groepsrollen, zoals in de twee eerste voorbeelden, worden hun andere potenties ontkend. Individuen beschikken over een groter gedragsrepertoire waaruit zij, afhankelijk van de situatie, kiezen. Het kan zelfs zijn dat in de 'team'-benadering mensen

niet worden aangesproken op hun sterkste kant, maar op de door hen gekozen 'optimale' rol in een specifieke context.

Werkelijke vernieuwingen, innovaties, ontstaan pas nadat de gebruikelijke redeneerspiraal ontstegen is. Dat vraagt om individuele reflectie. Tegenwoordig worden uitvindingen niet meer gedaan door Willie Wortels, maar zijn innovaties het resultaat van volhardend inroeien tegen de organatiestroom. Beschermend of intellectueel leiderschap is nodig om vernieuwingen te laten ontstaan, maar vooral om ze doorgevoerd te krijgen.

Het nieuwe concept van 'lerende' organisaties stuit op fundamentele problemen. Om nieuw gedrag te kunnen leren, moet het oude, vanzelfsprekende, afgeleerd worden. De overdracht van nieuwe kennis en nieuw gedrag uit opleidingen naar de werksituatie verloopt heel moeizaam. Maar vooral: het zijn individuen die leren en komen tot vernieuwende inzichten, waarbij er niet onmiddellijk ook sprake is van collectieve vernieuwing. Het omgekeerde is vaker waar, de 'oude' organisatorische context leert het nieuwe af.

3.2

Aanhangers van de sociotechniek hebben recent groeiende twijfel laten blijken. Bij veldexperimenten bleek dat binnen teams zelf op machtsposities geënte processen ontstonden, waardoor de, op papier verdwenen, arbeidsdeling bleef bestaan of terugkwam. Het groepszelfmanagement wordt door enkelingen gemonopoliseerd; de taken worden informeel herverdeeld zodat de 'sterkeren' de interessante activiteiten uitvoeren en 'zwakkeren' de andere. Bij ontwerpprocessen moet meer rekening worden gehouden met verschillen tussen werknemers op punten als kwalificaties, perspectieven en machtsmogelijkheden. Het is vooral nodig om individuen loopbaan- en ontwikkelingsperspectieven te blijven

geven. Vrij geïnterpreteerd demoviteert het team van gelijken door het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden. Het algemene beeld uit onderzoeken na het invoeren van team-organisaties is, dat werknemers tevreden zijn over de veranderingen in de werkinhoud, het toegenomen organisatie-inzicht en de betere samenwerking. Maar hinder wordt ervaren van de toegenomen werkdruk, de integratie van verschillende taken en het beloningsvraagstuk.

3.3

De positieve relatie tussen een homogene bedrijfscultuur en een succesvolle onderneming wordt ernstig in twijfel getrokken. Het is zelfs de vraag of die homogene cultuur überhaupt bereikbaar is, omdat de organisatiecultuur ook (machts-)verhoudingen en onderlinge verschillen uitdrukt. In hun dagelijks handelen gaan organisaties om met gebrek aan consensus, met ambiguïteit, conflict en onzekerheid. Het is denkbaar dat juist het streven naar een homogene cultuur de vitaliteit van de organisatie wegneemt.

3.4

Taakgerichte teams zijn voor hun effectiviteit afhankelijk van de goede persoonlijke relaties. Maar teveel aandacht en investering in de relaties gaat ten koste van de effectiviteit. De identificatie met het eigen team en de afhankelijkheid van relaties kunnen zo op zichzelf staande grootheden worden. Het team richt zich dan op de eigen instandhouding in plaats van op de taak. Het meest extreem komt dat naar voren in het concept van het groepsdenken ('groupthink' of het 'lemmingsyndroom').

Mensen gaan het liefst met gelijken om en zoeken dat in de eigen groep. Bovendien streven zij een positieve sociale identiteit na, voor een belangrijk deel te ontleen aan de eigen kringen. Naast andere mechanismen wordt zo een WIJ-ZIJ-beeld gestimuleerd. Moderne management-

technieken waarin concurrentie wordt bevorderd (invoeren resultaat-verantwoordelijke-eenheden en business-units), spelen hierop in. De motivatie moet dan liggen in de competitie. Voor de totale organisatie blijft dan alleen het topmanagement als identificatie-punt over. Dit geeft macht en legt bij deze groep ook een grote verantwoordelijkheid.

'Group-think' verwijst naar situaties waarin groepen besluitvormers zo in de ban van de eigen groep raken, dat de individuele intelligentie, creativiteit, informatie en normen ondergaan in een destructief blind gestuurd collectief proces. Heel wat crisisbeslissingen van groepen politici en leidinggevenden die rampen veroorzaakten, zijn achteraf met behulp van deze benadering te verklaren.

4 VOORLOPIGE CONCLUSIE

De meeste mensen hebben dus behoefte aan sociale relaties die ondersteuning en bescherming bieden tegen onzekerheid en stress. Dat maakt een groep tot een thuisgroep, die steeds minder in staat is taakgericht te werken.

Het is nu de vraag of in teamgerichte benaderingen hier niet de verwarring ontstaat. De gedachte dat mensen in teams beter functioneren is gebaseerd op de thuisgroep, terwijl het verwachte voordeel, efficiency en efficiëntie, alleen in een taakgerichte omgeving bereikbaar is.

Het is dus maar de vraag of individuen in teamverband beter presteren. In zijn algemeenheid is dat niet waar. Individuen kunnen ook regressie vertonen in een groep (dienstplichtigen en voetbalsupporters).

Dan is het ook nodig twijfels te zetten bij de decentralisering van verantwoordelijkheden aan teams. De collectieve verantwoordelijkheid loopt de kans snel óf individueel onduidelijk te worden óf toch weer te worden gemonopoliseerd door enkelingen.

5 ANDERE WEGEN

Al lezend en denkend kom ik tot een aantal gedachten die nog onaf zijn.

5.1

De betrokkenheid van werknemers bij hun werksituatie vermindert naarmate de organisatieschaal groter wordt. Zij zijn sterker betrokken bij de eigen afdeling dan bij de totale organisatie. Die laatste betrokkenheid wordt vooral gevoed door vertrouwen in het management en een goed sociaal klimaat. De betrokkenheid bij de afdeling is een gegeven los van de kenmerken van de afdeling. De betrokkenheid bij het eigen werk wordt vooral beïnvloed door de uitdagendheid ervan. Uit onderzoek blijkt dat werknemers op zoek zijn naar autonomie, zinvolheid en uitdaging in het werk. Met andere woorden: de betrokkenheid wordt vooral beïnvloed door de individuele mogelijkheden.

5.2

Voor een lerende organisatie moet het individu invalshoek en uitgangspunt zijn, want leren is een individueel proces. Om te kunnen leren hebben mensen zelfkennis en het vermogen tot reflecteren nodig. Open teamdialogen kunnen het leerproces bespoedigen. Maar noodzakelijk is dat de organisatie kiest voor strategisch leren. Daarvoor is een gecommitteerd management nodig dat met medewerkers in individuele leercontracten leerdoelen vastlegt.

5.3

Als voortdurende aanpassing en verandering noodzakelijk zijn, is het van tweeën één. Of organisaties en teams zijn zo bezig de onderlinge verhoudingen stabiel en harmonieus te houden dat zij niet adequaat kunnen reageren op externe ontwikkelingen, of medewerkers zijn zo geïndividualiseerd dat zij niet verder komen dan onderlinge competitie in plaats van elkaar uit te dagen

tot hogere prestaties.

Beweging moet, maar niet zonder richting. Er moeten gemeenschappelijke doelen zijn. Maar consequent doordenkend kunnen deze niet gemeenschappelijk worden vastgesteld. Daarvoor is leiderschap nodig.

5.4

Deze notitie ging over de team-trend, maar had ook over de revitalisering van het leiderschapsconcept kunnen gaan. Daarbij bedoel ik niet een roep om sterk leiderschap, maar de feitelijke constatering dat het zonder leiderschap niet lukt.

Het lijkt mij goed als wij daarover intern doorpraten. In een volgend memo wil ik ingaan op het dilemma tussen democratisch leiderschap en individuele leiderskwaliteiten.

6 ANTWOORD OP DE VRAGEN

De meeste mensen hebben redelijk fundamentele behoeften deel uit te maken van groepen. Werksituaties, waar men veel tijd doorbrengt, moeten ook daaraan beantwoorden. Maar dat is nog iets anders dan de factoren in de werksituatie die leiden tot werkplezier. Werkplezier ontlenen mensen toch vooral aan individuele motieven. Dan heb ik ook nog gewezen op de aanwezige gevaren van groepsvorming in teams met een vaste samenstelling. Alles pleit ervoor mensen in het werk zelf de keuzen te bieden sociale verbanden aan te gaan.

Van Gaals aanpak mag een schoolvoorbeeld zijn voor het winnen van bekercups, ik hoop dat het geen algemene leerschool wordt. Om van een groep individualisten een team te maken, hebben voetballers hun onafhankelijkheid en identiteit opgegeven. Zij identificeren zich met 'mijnheer' Van Gaal, hun sterke leider, die hen helpt eigen angsten te beheersen, maar tegen wie zij zich,

noodzakelijkerwijs, ook verzetten. De eenheid blijft alleen gesmeed door de boze buitenwereld te vrezen. Het zelf gekozen isolement wordt in stand gehouden door individuen de vrijheid te gunnen weg te gaan en vervolgens te constateren dat zij in die buitenwereld niet slagen. De suggestie is dat de AJAX-gevangenis een zelfgekozen voorrecht is.

Managers en degenen die hen adviseren moeten af van het idee dat er een ideaal teamconcept is. Het is zelfs de vraag of iedereen in de organisatie wel met dezelfde sport bezig moet zijn. Gemotiveerde individuen kiezen hun eigen rol en veranderen wel eens van sport.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Buijs, Jan, 'Innovatie, een bijzonder verschijnsel', M&O, jaargang 42, 4 (juli 1988), blz. 209 - 233.

Dillen, R.J.C. en Romme, A.G.L., 'Leren door organisaties', M&O, jaargang 49, 3 (mei 1995), blz. 160 - 182.

Dooren, Ron van, 'Charisma in de politiek. De inflatie van een begrip', S&D, jaargang 52, 5 (mei 1995), blz. 228 - 233.

Hart, P. 't, Jong, P. de, Korsten, A.F.A., Groepsdenken. Cruciale beslissingen in kleine groepen, Alphen aan den Rijn, Samsom H.D. Tjeenk Willink, 1991

Jeunink, A.M.A. e.a., 'Van vriendschap tot financieel succes: Een sociaal-psychologische analyse van internationale samenwerkingsverbanden', M&O, jrg. 49 (1995) nr. 2 (april/mei), blz. 91 - 106

Kamperman, A.W.T., en Gerrichhauzen, J., Teambuilding: de meerwaarde van teamwork in arbeidsorganisaties, Heerlen, Open Universiteit, 1992

Kets de Vries, Manfred F.R. (red.), Organisaties op de divan. Gedrag en verandering van organisaties in klinisch

perspectief, Schiedam, Scriptum Management, 1993

Klaveren, Maarten van en Tom, Toke, 'All-round groepswork: doen of doen alsof?' TVA, jaargang 11, 1 (maart 1995), blz. 21 - 33.

Koot, W., 'Ambigüiteit en wisselende identiteiten. Over de dynamiek van organisatiecultuur' M&O, jaargang 48, 2 (maart/april 1994), blz. 113 - 129.

Peeters, Maria C.W. en Meijer, Sandra, 'Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk' G&O, jaargang 8 (1995) 3 (juni), blz. 153 - 165.