

Teamleren als sleutelfactor voor teamprestaties



In maart dit jaar promoveerde Chantal met haar proefschrift 'Team learning behaviors, role stress and performance in project teams'. Zo'n recent Nederlands onderzoek was voor ons aanleiding om haar het 'brein' te laten zijn van het thema topteams.

INTERVIEW

Jacqueline van Onzenoort

Waar komt uw passie voor onderzoek naar teams vandaan?

Zowel in mijn eigen verleden als project- en teamleider en teamlid, als in mijn advieservaringen in projectteams van verschillende organisaties heb ik grote verschillen gezien in teamprestaties en -gedrag. Dat vond ik interessant. Ik wilde weten hoe teams leren samen te werken en welk gedrag ervoor zorgt dat een groep een team wordt dat zichzelf kan versterken. In veel onderzoek naar het verbeteren van 'teamwork' wordt gekeken naar de omstandigheden rondom en de samenstelling van teams. Mijn focus op het gedrag binnen teams komt voort uit de overtuiging dat een team met de juiste professionals 'onder alle omstandigheden' moet kunnen presteren. Dat is in de sport ook zo. Uiteraard, wanneer professionele kwaliteiten ontbreken, zal dit zijn weerslag hebben op het resultaat, maar wanneer die kwaliteiten wel aanwezig zijn, blijkt dat nog geen garantie voor resultaat. Zo kwam ik tot de aanname dat om te kunnen presteren als team er meer nodig is dan de juiste samenstelling en omstandigheden. Kennelijk moeten teamleden (naast het leren van hun eigen expertise) ook leren samen te werken.

Wat heeft u wetenschappelijk onderzocht en aangetoond?

Ik ben begonnen mijn observaties en aannames rondom teams en leren te toetsen in de praktijk. Mijn eerste studie liet zien dat leiders en leden van projectteams successen met name toeschrijven aan drie zaken, te weten 'het leiderschapsgedrag', 'de helderheid van het teamdoel' en 'lerend bezig zijn als team'. Dit was voor mij de aanleiding om me verder te verdiepen in 'lerend gedrag in teams' om helder te krijgen:

1. Wat is 'teamleergedrag'?
2. Kan de leider dit gedrag stimuleren?
3. Wat zijn de belangrijke belemmeringen voor dit gedrag?

Ik heb gefocust op projectteams omdat zij versneld moeten leren samen te presteren en vaak nieuwe oplossingen moeten bedenken. Deze teams kenmerken zich immers door een unieke opgave met een strak tijdplan en een multidisciplinaire samenstelling met grote onderlinge afhankelijkheden.

Wat houdt 'teamleergedrag' in?

Met teamleergedrag bedoel ik het collectieve gedrag dat nodig is om van een groep professionals uit te groeien tot een professioneel team. Amy Edmondson (Harvard University) is de grondlegger van dit begrip ('Team Learning Behavior'). Het is een gezamenlijk proces van actie en reflectie in een team. Deze abstracte definitie heb ik concreet en meetbaar gemaakt. Enerzijds opdat een team

Over dr. ir. Chantal Savelsbergh

Chantal (1966) is universitair docent bij de Open Universiteit op het gebied van Human Resource Development met teamleiderschap en teamontwikkeling als specialisatie. Daarnaast richt zij zich als consultant vanuit het bureau Teamlab op de ontwikkeling van (project)teams en hun leiders.



zichzelf kan diagnosticeren en actie kan ondernemen op het eigen leervermogen. Anderzijds om te kunnen toetsen in hoeverre dit leergedrag iets oplevert voor de prestaties van een team. Het meetinstrument voor teamleergedrag onderscheidt acht gezamenlijke leergedragingen die complementair aan elkaar de teamprestaties positief blijken te beïnvloeden (zie apart kader). Hieruit kun je concluderen dat teams waarin alle acht gedragingen zichtbaar zijn, beter presteren dan teams die slechts een beperkt aantal gedragingen vertonen.

Kan de leider 'teamleergedrag' stimuleren?

We zien in het bedrijfsleven vaak een onderscheid tussen taak- en persoonsgericht leiderschap. Met taakgericht leiderschap is de leider vooral bezig met verhelderen wat er gebeuren moet, door wie en hoe. Met persoonsgericht leiderschap is de leider vooral bezig met de mensen in en rondom zijn team, het samenspel met de buitenwereld en onderling in het team en het uitdragen van een visie op het team. Eerder onderzoek gaf aan dat beide soorten leiderschap nodig zijn om teams te laten presteren. Uit mijn onderzoek blijkt echter dat juist dit persoonsgerichte lei-

Leergedragingen die teams positief beïnvloeden

Leergedraging	Omschrijving
1. Samen exploreren	Je zet je in om de teamopgave of -situatie met elkaar te verkennen. Vragend en nieuwsgierig zijn naar elkaars visie, mening en perspectief rondom een vraagstuk, aanpak of idee.
2. Gezamenlijke meningvorming/aanpak bepalen	Je draagt bij aan het gezamenlijk resultaat, ook wanneer je daarbij niet direct persoonlijk belang hebt. 'Ja-en-gedrag' in plaats van 'ja-maar-gedrag': streven naar een gezamenlijk gedragen mening, visie, aanpak.
3. Reflecteren op teamuitkomsten	Samen feitelijk terugkijken naar 'wat hebben we bereikt' en 'was dat wat we wilden bereiken'?
4. Reflecteren op teamprocessen	Samen feitelijk terugkijken naar 'hoe hebben we dit aangepakt'.
5. Onderling communiceren van fouten	Dingen die fout gelopen zijn, vertellen in het team om herhaling te voorkomen.
6. Gezamenlijk analyseren van fouten	Dingen die fout zijn gelopen met elkaar onderzoeken op oorzaken en oplossingen (niet op schuld!).
7. Feedback op het team managen	Als team regelmatig feedback vragen op de prestaties en het functioneren van het team bij belangrijke stakeholders van het team.
8. Gezamenlijk experimenteren	Samen manieren bedenken om dingen anders aan te pakken als team (na een fout, reflectie, feedback) en deze als een concreet experiment inplannen.

derschap teamleden stimuleert om gezamenlijk tijd te nemen voor reflectie. De leider draagt hieraan bij door het goede voorbeeld te geven, door tijd en ruimte te maken voor reflectie, door fouten niet af te straffen en te werken aan een veilige en respectvolle teamcultuur waarin er bewust wordt geluisterd naar elkaar. Dit is van belang in startende, maar ook in vastgelopen of ingezakte teams. Door meer 'lerend bezig te zijn' kunnen ze uit hun patstelling en apathie komen.

Belangrijke belemmeringen voor 'teamleergedrag': 'teaminstabiliteit' en 'teamrolstress'

Tijdens mijn onderzoek werd herhaaldelijk door teamleiders en -leden geopperd dat de samenstelling van hun team voortdurend veranderde. Dit maakte het lastig om een setting te creëren waarin men met elkaar een open dialoog kon hebben over het functioneren van het team. Het bleek dat de instabiliteit van een team inderdaad een belemmerende factor is voor de ontwikkeling van een leerroutine. Daarom kunnen teamleiders, als ze kunnen kiezen, hun team beter stabiel houden.

Een andere herhaalde uitspraak van teamleden en -leiders was dat ze 'teamleergedrag' wel heel belangrijk vonden, maar 'nu even niet'. Deze uitspraak wees op overbelaste teams en stress. Daardoor stond men zich niet toe met de benen op tafel te zitten en te reflecteren. Van stress is uit voorgaand onderzoek door Karasek & Theorell (1990) bekend dat er een negatief verband bestaat met leren. En stress komt op het werk niet alleen voort uit overbelasting, maar ook uit onduidelijkheid over een opdracht en/of met elkaar conflicterende vragen van verschillende opdrachtgevers. Uit mijn onderzoek blijkt dat die stress niet alleen voorkomt bij een individuele taak maar ook bij een teamdoel. Met name bij projectteams zien we vaak een tijdsdruk op het team en meerdere opdrachtgevers met conflicterende belangen. Juist die overbelasting (te veel werk voor het team) maakt dat het team gezamenlijk niet meer de mentale ruimte neemt voor reflectie. Zo kan er een negatieve spiraal ontstaan waardoor het team door afnemend leergedrag minder gaat presteren en daardoor nog meer overbelasting gaat ervaren etc. Dus wanneer een team onder hoge druk staat, is het juist van belang dat de teamleider (eventueel met hulp van een teamcoach)

ingrijpt en tijd inruimt voor teamleergedrag. Dit gedrag blijkt bovendien ook stress over de individuele taak te verlagen.

Advies aan HRD?

Een team ontstaat niet vanzelf. Samenwerken is iets wat in gezamenlijkheid geleerd moet worden. Een 'kick-off' voor startende teams en 'refresh-teamsessies', ook voor ingezakte of stagnerende teams, helpen het 'lerend vermogen' aan te spreken. HRD kan hierbij een belangrijke rol spelen door inzet van teamcoaching en aandacht voor de ontwikkeling van teamleiders. De teamleiders hebben immers een voorbeeldrol en zullen zich bewust moeten worden van verschillende vormen van leiderschap zodat ze die beter kunnen inzetten. Met teamcoaching kan HRD een team op weg helpen 'zelf lerend' te worden. Nu wordt vooral aandacht besteed aan de ontwikkeling en begeleiding van individuen, maar nog nauwelijks aan de ontwikkeling van teams. Dit staat niet in verhouding tot de toegenomen hoeveelheid werk die in teamverband moet worden verzet.

Nog een aandachtspunt is de manier waarop teams nu vooral aandacht krijgen. Vaak is dat door een traditionele training of een outdoor-activiteit. Dat kost veel werktijd en geld en levert weinig op. Juist met 'leren op de werkplek' is voor teams tegen relatief lage kosten veel winst te halen. Voetballers leren immers ook te voetballen op het veld. Mijn advies is dan ook dat teamontwikkeling en -coaching in 'het veld' dient te gebeuren waar het team moet presteren.

Kortom:

Laat beginnende, vastgelopen of ingezakte teams begeleiden gedurende langere tijd met korte interventies gericht op teamleergedrag.

Investeer in persoonsgericht leiderschap van de teamleider zodat hij het goede voorbeeld kan geven, uitnodigt tot reflectie en feedback vraagt in het team.

Zet reflectie standaard op de agenda: juist als een projectteam doorholt om zijn deadlines te halen, is het nodig om expliciet tijd in te plannen voor reflectie. Naast een prestatie-attitude is ook een lerende attitude essentieel voor succes!