

## Snel lerende teams

***De meest succesvolle teams maken zich snel nieuwe werkmethodes eigen. Een onderzoek onder 16 hartchirurgie teams werpt een nieuw licht op de factoren die aan de basis liggen van dit succes.***

Een hartchirurgie team is goed te vergelijken met een gemiddeld business team. Een verscheidenheid aan specialisten moet nauw samenwerken om projecten te laten slagen. En net als business teams draait een hartchirurgie team voor een groot deel op routine. Wat gebeurt er nu als je zo'n team met een radicaal nieuwe manier van werken confronteert – een manier van werken waardoor niet alleen de oude routine omver wordt gegooid maar een heel nieuwe vorm van handelen en communiceren moet worden aangeleerd?

Bij een onderzoek onder 16 hartchirurgie teams die een nieuwe manier van opereren moesten leren bleek dat sommige teams de nieuwe methode snel en succesvol adapteerden, terwijl andere teams bijna niet meer functioneerden, teamleden gedemotiveerd raakten en zich de nieuwe methode pas na lange tijd eigen maakten. Er waren factoren die geen invloed bleken te hebben op de snelheid waarop teams leren. Opleidingsniveau en ervaringsjaren van teamleden bleken geen verschil te maken. Ook management ondersteuning bleek van geen doorslaggevend belang te zijn, evenals de status van de teamleider binnen de organisatie. Tenslotte waren ook de – achteraf geproduceerde - rapportages en projectverslagen niet van invloed op het snel leren en adapteren van een nieuwe werkmethode door een team.

De meest succesvolle teams, zo bleek, leerden terwijl zij bezig waren zich de nieuwe methode eigen te maken. Zij engageerden in **real-time learning**. Deze snel lerende teams hadden allemaal dezelfde 3 karakteristieken:

1. **De teams waren gemaakt om te leren.** Teamleden waren geselecteerd op hun vermogen met anderen samen te werken, hun bereidheid met nieuwe en onverwachte situaties om te gaan, en hun pro-activiteit in het geven van feedback en suggesties aan hun meerderen.
2. **De uitdaging was in het juiste perspectief geplaatst.** De teamleiders hadden, op een positieve manier, de nadruk gelegd op het feit dat het aanleren van de nieuwe werkmethode een creatief proces zou zijn dat de input en betrokkenheid van elk teamlid zou vereisen.
3. **Er was een omgeving van psychologische veiligheid gecreëerd.** De teamleden voelden zich op hun gemak suggesties ter verbetering te uiten aan hun meerderen en te experimenteren terwijl zij bezig waren zich de nieuwe werkmethode aan te leren.

Samenvattend kan gesteld worden dat een team zich een nieuwe manier van werken het snelst eigen maakt als het geleid wordt om te leren. Dit legt een nieuwe last op de schouders van de manager. Naast het onderhouden van technische kennis zal de manager omgevingen moeten gaan creëren waarin zijn team kan leren. Teamleiders zullen in de toekomst niet meer alleen geselecteerd moeten worden op hun technische expertise, maar ook op hun vermogen teams van verschillende specialisten dusdanig te motiveren en te managen dat zij zich de vaardigheden en de routine kunnen aanleren die voor het snel en efficiënt welslagen van projecten vereist is.

(bron: A. Edmondson, R. Bohmer en G. Pisano, « Disrupted routines : teamlearning and new technology implementation in hospitals”, *Administrative Science Quarterly*, 46 (2001), 685-716)