

Why teams don't work

Artikel en samenvatting gebaseerd op een interview door Diane Coutu met prof. J.Richard Hackman, Harvard University, in de Harvard Business Review van mei 2009.

Eric Koenen

Sterk geloof in teams

Er is een sterk geloof in teams ontstaan de afgelopen jaren. Er heerst het idee dat het werken in teams ons creatiever en meer productief maakt. Bijna alle leiders roepen meteen dat ze teamgericht zijn en dat het team de beste vorm is 'to get the job done'.

Maar dat moet genuanceerd worden volgens Hackman, die zijn leven lang onderzoek deed naar 'teamwijsheid'. Hij concludeert dat medewerkers over het algemeen erg slecht zijn in teamwork. In de meeste gevallen zijn de teamleden het niet eens over wat het team zou moeten bereiken bijvoorbeeld. Het is de taak van de leider om te zorgen dat deze focus ontstaat en in de meeste gevallen is hier sterk leiderschap nodig. Ik refereer ook aan Collins die in Good to great stelt dat je nooit een vernieuwingstraject in gang moet zetten als je niet de juiste mensen in de bus hebt zitten. Hackman; “..and if the leader isn't disciplined about managing who is on the team and how it is set up, the odds are slim that a team will do a good job”.

In het boek 'Leading teams' start Hackman met een vraag. Wanneer mensen samen werken om een huis te bouwen a) gaat het dan sneller, b) duurt het langer of c) lukt het niet?

Het is de vraag uit een lagere school test en het goede antwoord is volgens de bijlage antwoord a, het gaat sneller. Zo jong leren we al dat het met een team, als bijna vanzelf, sneller en beter gaat. Het kan zo zijn, maar reken er niet op. Dat is de stelling van Hackman. Onderzoek laat keer op keer zien dat teams onder de maat presteren, ondanks de vele middelen die ter beschikking staan. Coördinatieproblemen en motivatieproblemen blijken al snel groter te zijn dan de voordelen van samenwerking. En wanneer er dan een redelijk lopend team is gaat het meestal in competitie met andere teams wat uiteindelijk ook de vooruitgang in de weg lijkt te staan. “Having a team is often worse than having no team at all.”

Voorwaarden voor een sterk team

Maar wat is dan nodig om tot een succesvol team te komen? Hackman stelt het als volgt, de eerste regel is kort en simpel; **'teams have to be bounded'**. Als je een team gaat leiden of als je het wil beschouwen, zorg dat je heel goed weet wie er deel van uitmaken. In het boek 'Senior Leadership teams' van R. Wageman, D. Nunes, J. Burruss & R. Hackman worden data over topteamen die over de gehele wereld zijn verzameld geanalyseerd. Elk senior team dacht dat er een goede binding in het team bestond. Bij het doorvragen bleek echter dat minder dan 10% een zelfde beeld had van de leden van het team. Men kende elkaar en elkaars kwaliteiten nauwelijks op een dieper niveau. CEO's creëren vaak disfunctionele teams omdat ze er mensen in plaatsen om politieke redenen en omdat ze niet het lef hebben om echte keuzes te maken. Niet iedereen die er in wil, of er zelfs heel graag in wil, moet er in. Hackman beschrijft het voorbeeld van een CFO, erg goed in zijn werk, maar in het Executive team een enorme 'teamdestroyer'. De CEO besloot hem uit het team te halen, maar wel in zijn functie te houden. Hij informeerde hem steeds goed en bracht zijn punten mee in de meeting.

Een tweede belangrijke voorwaarde voor een succesvol team is het hebben van een **heldere richting**. Ook dit vraagt weer om lef van de leider, want het betekent 'keuzes maken' en omgaan met emoties en weerstand als een bepaalde richting niet gekozen wordt. Ik herinner me een uitspraak van een DSM topman die klaagde dat steeds op nieuw de richting ter discussie werd gesteld in een vernieuwingsteam. Het enige antwoord, zoals hij stelde, was; "ja, je hebt gelijk, dat zou ook een goede richting zijn, maar dat doen we niet omdat we die niet hebben gekozen, we hebben weloverwogen een andere richting gekozen en daar houden we ons aan vast". Hackman geeft wel aan dat het om lef vraagt om een bepaalde richting vast te houden. Hij vertelt de anekdote dat hij voor een groep studenten de voorbeelden noemt van JF Kennedy, Martin Luther King en even later refereert hij ook aan Jezus. Een van de studenten zegt; 'Professor, sir, are you aware that you've just talked about two assassinations and a crucifixion? "

Enkele misverstanden

Volgens Hackman is het een misverstand om te denken dat harmonieuze teams productiever zijn dan niet-harmonieuze samenwerkingsverbanden. In een studie naar orkestperformances bleek dat orkesten waar leden vooraf wat met elkaar in conflict waren beter speelden dan die waarin de musici erg tevreden waren met zichzelf en met elkaar. De oorzaakgevolg relatie ligt anders dan wat de meeste mensen denken. Wanneer we productief zijn en iets goeds samen presteren (en er erkenning voor krijgen), voelen we ons goed en tevreden. En niet andersom! Ofwel, de stemming *nadat* ze gespeeld hadden zegt meer over de performance dan de stemming voordat ze gingen spelen.

Ook over de omvang van teams bestaan nogal wat aannames die misschien niet kloppen. Hackman is ook hier kort en duidelijk over op basis van zijn vele analyses. 'No double digits'.

Grote teams verspillen ieders tijd met allerlei gedoe en een enorme hoeveelheid dwarsverbanden. Een groot team met alle mensen die aan een CEO rapporteren is over het algemeen volkomen disfunctioneel. Dan kun je juist beter helemaal geen team hebben. Zes vindt Hackman het maximale gouden aantal.

Een ander misverstand is dat een goed lopend team zich op den duur zo goed voelt met elkaar dat het elkaars zwakheden te veel gaat accepteren waardoor de performance zou teruglopen. Hackman heeft geen enkel bewijs gevonden voor deze stelling. De enige uitzondering die hij beschrijft is gerelateerd aan een studie die laat zien dat R&D teams elke drie of vier jaren één nieuw persoon zouden moeten toelaten om de creativiteit te behouden. Andere grote wisselingen hebben over het algemeen een negatief effect op de team performance. Interessant is de studie naar bemanningen van grote vliegtuigen. De National Transportation Safety Board ontdekte dat 73% van de incidenten of ongelukken plaats vond op de dag dat een team voor het eerst samen vloog. De groep had nog niet geleerd om als team samen te werken. Aanvullend is een NASA onderzoek dat aantoont dat vermoeide teams, die lange tijd samen hadden gewerkt meer dan 50% minder fouten maakte dan een uitgerust team van mensen die nog niet samen hadden gewerkt. Toch stellen de meeste luchtvaartmaatschappijen op basis van efficiency steeds andere teams samen. Dezelfde teamsamenstelling kan volgens statistische berekeningen soms bijna zes jaar verder liggen. In militaire contexten wordt het principe van dezelfde teamsamenstelling vaak sterker gehanteerd. Ook hier is erg veel onderzoek naar gedaan. Effectieve commandoteams worden niet gewijzigd.

De 'luis in de pels' is belangrijk

Hoe houd je een team dan toch scherp? Hackman: "This is where the deviant comes in. Every team needs a deviant, someone who can help the team by challenging the tendency to want too much homogeneity". De 'deviant', of de 'nar', 'uitdager', 'functionele dwarsligger' hoe je hem ook noemt, stelt vragen bij vanzelfsprekendheden in het team. Hij of zij blijft wel in verbinding. Uit Hackman onderzoek blijkt dat teams met een deviant veel sterker presteren dan teams zonder. Het kan een bron van grote innovatieve stromen zijn. De 'deviant' zegt wat niemand durft, of wat niemand te binnen schiet. Het is ook lastig, als het schip eenmaal op koers is houden leiders meestal niet zo van deze deviant. Maar wanneer de deviant van boord is gegaan of gegooid wordt een team middelmatig, aldus Hackman.

Conditie voor topteams

Ook de beste leider kan een team niet 'topteam' laten zijn. Hij of zij kan slechts de juiste condities creëren. In zijn boek 'Leading teams' zet Hackman vijf condities op een rij:

1. Teams must be real; leden van het team moeten elkaar goed kennen en weten wie onderdeel van het team uitmaakt en wie niet. Het is de taak van de leider te zorgen dat dit gebeurt en dat het duidelijk is bij iedere betrokkene.

2. Teams need a compelling direction. Het moet bij ieder lid duidelijk zijn wat het doel van het team is en vooral wat men gezamenlijk moet realiseren. De agenda moet glashelder zijn. De individuele ambities moeten helder zijn en samenkomen in een teamambitie.
3. Teams need enabling structures. Teams met onduidelijke taken, te veel leden, een slechte binding, ontransparante groepsnormen komen onvermijdelijk in de problemen.
4. Teams need a supportive organization. De HR support, de waarderings-, belonings- en opleidingsstructuur moet het teamwerk faciliteren. Dit geldt ook voor de informatiesystemen.
5. Teams need expert coaching. De meeste coaches zijn gericht op individuele performance. Dat geldt ook voor de meeste HR systemen overigens, zoals allerlei testen en 360 graden feedbacksystemen etc. etc. Succesvolle teams hebben coaching die sterk gericht is op het teamproces. Het meest effectief is de combinatie van coaching in het begin, in het midden en aan het einde van een teamproces.

Elk team creëert zijn eigen realiteit

Zelfs al wordt voldaan aan al deze voorwaarden dan nog is succes niet gegarandeerd. Een team creëert zijn eigen realiteit en magie. Een team bepaalt haar lot veel sneller in haar bestaan dan de meeste leiders zich realiseren. Hackman spreekt van een studie uitgevoerd door Harvardcollega's waarbij de teamontwikkeling in 27 totaal verschillende organisaties is gevolgd. Er werd ontdekt dat de dingen die plaatsvinden gedurende de eerste ontmoeting met elkaar van de teamleden een sterk effect op de groep heeft gedurende de gehele levenscyclus van het teamproces. In het begin vinden groepspsychologisch dus zeer belangrijke gebeurtenissen plaats met name tussen de leider van het team en de leden. Het eerste contact als kwetsbaar embryo van het team in ontwikkeling. Hackman beschrijft een ontmoeting die hij had in Boston met de dirigent Christopher Hogwood van de Händel en Haydn Society. Hij vroeg hem hoe belangrijk de eerste repetitie met een orkest was als gastdirigent. "What do you mean, the first rehearsal? All I have is the first few minutes," was het antwoord. Hij vertelde hoe hij het eerste contact voorbereidde omdat hij wist dat het team met professionals in een paar tellen in de gaten had of ze samen topmuziek zouden gaan maken of dat hij hen in de weg zou staan. Hackman pleit vervolgens sterk voor authenticiteit van de leider: "embrace your own quirkiness". Ga geen andere leiders imiteren want er is niet een stijl. De beste leiders werken als een jazzmusicus, improviserend gedurende het proces binnen de gestelde kaders.

Team coaching

Eigenlijk is het paradoxaal, organisaties met de beste HR afdelingen doen vaak dingen die haaks staan op effectieve teamontwikkeling. HR afdelingen nemen dan initiatieven die

gericht zijn op het ondersteunen, ontwikkelen of richting geven van individueel gedrag in organisaties. Dit geldt overigens ook voor menig MD afdeling die naar individuele management-development trajecten kijken of search opdrachten geven aan bureaus die zich onvoldoende verdiepen in de context waarin de kandidaat moet gaan opereren. In te veel gevallen wordt die context ook niet, of onvoldoende, betrokken. Hackman stelt dat blijkt uit zijn study naar senior teams dat coaching van individuele teamleden weinig bijdroeg aan de performance van het team. Effectieve coaching is gericht op groepsprocessen en de timing ervan is cruciaal. Een startmeeting van een proces vraagt om een specifieke rol van de teamleider, in een midpoint sessie is het van belang om te kijken hoe het team functioneert en vooral wát goed werkt tot nu toe en wat niet. Het zijn leersessies die moeten leiden tot performance verbetering. Hackman: "Team coaching is about fostering better teamwork on the task, and about enhancing members' social interactions or interpersonal relationships."

Al het bovenstaande geldt ook voor virtuele teams, misschien zelfs nog wel meer. Het blijkt wel zo te zijn dat we minder face to face contact nodig hebben dan we een aantal jaren geleden dachten. Maar ook hier is minstens een face to face start-up, een midpoint en een life debriefing nodig. Een on-line team is volgens Hackman ook veel effectiever als we eerst écht goed weten wie 'on line' is.

Of toch alleen dat huis bouwen?

Er zijn veel zaken die individuen beter kunnen dan een team. Zo is inmiddels ook bewezen dat brainstormprocessen tot veel minder goede en nieuwe oplossingen leiden dan een combinatie van individuele creatieve processen gecombineerd met een goed geleid proces waarin die individuele zaken gedeeld worden en waar er op doorgedacht wordt. Denk aan de lagere school vraag eerder in dit artikel. De kans is groot dat in werkelijkheid het bouwen van het huis langer duurt of dat het helemaal niet gebouwd wordt. Er zijn situaties, met name in echt creatieve omgevingen, waar samenwerking eerder een belemmering is dan een zegen. De uitdaging voor de leider is het vinden van een balans tussen autonomie en verbinding, of, zoals Hackman het zelf zegt "It is about the balance between individual autonomy and collective action. Either extreme is bad, though we are generally more aware of the downside of individualism in organizations, and we forget that teams can be just as destructive by being so strong and controlling that individual voices and contributions and learning are lost".

In een spirit van goede wil en samenwerking kan een team op ramkoers liggen waarbij niemand wil de goede sfeer wil verstoren. Het blijkt dat teams vaak pas na negen maanden reageren ook al hebben een aantal leden al het gevoel dat er iets goed fout zit. Je vraagt je af of de financiële crisis even catastrofaal zou zijn geweest als er meer deviants in de bestuurteams krachtig hun mond hadden geopend. Maar mensen met lef krijgen hun beloning niet altijd al hier op aarde, zo beëindigt Hackman het interview. "While it's true that not being on a team can put your career on hold, being a real and committed

teampayer-whether as a teamleader, a deviant, or just a regular member, who speaks the truth- can be dangerous business indeed”

Origineel artikel:

Hackman, J. Richard (May 2009) Why Teams Don't Work. In: *Harvard Business Review*, vol 87, p. 99-105