

WAAROM TEAMS NIET WERKEN

Het boek 'Waarom teams niet werken' is bedoeld als tegengif tegen 'roze teamwolk literatuur'. De auteurs tonen aan dat teams – met vlag en wimpel binnengehaald – zich in organisaties kunnen ontpoppen tot paarden van Troje die zeer disfunctioneel zijn, zowel voor betrokken teamleden als voor de organisatie. Toch is het boek geen treurzang op wat er allemaal mis kan gaan met teams. Eerder signaleert het problemen en geeft het tal van concrete suggesties om deze te voorkomen en op te lossen.

Het boek leest als een trein. De hand van Finley, een bedrijfsjournalist, is wat dit betreft duidelijk herkenbaar. Gewonemensentaal: teamklojo's, teamtrompetters, halvegare chefs en onbenulligen; soms wel erg rigoureuze: 'een enkeling kunt u helpen via counseling, anderen kunt u overplaatsen naar het kantoor in Timboektoe. Nog weer anderen kunt u verwijderen, u laat ze weg roeien naar een schip dat zal vergaan'. Hier en daar schiet men door in diepe wijsheden als 'vertrouwen zonder respect is als een sandwich zonder brood' en 'het is OK om uw gevoel te vertrouwen. Maar let op gedachten!'. Het is jammer dat Amerikanismen (verhandelingen over football, Amerikaanse namen en plaatsnamen en letterlijk vertaalde uitdrukkingen) niet zijn vervangen door Nederlandse voorbeelden. Dit heeft een vervreemdend effect, te meer omdat het referentiekader expliciet 'de gemiddelde Amerikaan' is.

De vraag 'waarom teams niet werken' wordt vanuit veel verschillende invalshoeken behandeld, zoals verkeerde doelstellingen, onduidelijke visies, slechte besluitvorming, mensproblemen, mislukte leiderschap, vergiftigde teamsfeer, beloningen die haaks staan op teamwork. Wat hierbij opvalt is het hoge bottom-up-gehalte: concreet en goed herkenbaar in de praktijk (bijvoorbeeld over wie de koffiepot uitspoelt; wie de notulen bijhoudt en wie de vervelende klusjes moet opknappen). De auteurs signaleren echter zo veel problemen en probleempjes dat de lezer op den duur de weg kwijt kan raken: wat is belangrijk en wat niet? Wat is oorzaak en wat gevolg?

Ook komen de auteurs hier en daar met stukjes

theorie op de proppen: over persoonlijke gedragsprofielen en het ontwikkelingsmodel van Tuckman. Maar vooral veel, heel erg veel 'gewone' voorbeelden over wat er allemaal mis kan gaan in teams.

In het tweede deel van het boek rekenen de auteurs af met een aantal teammythes, zoals die van het outdoor leren, de mythe dat sportteams en teams in organisaties hetzelfde zijn en de mythe dat teams altijd nuttig zijn. Ongenuanceerde zwart-wit-uitspraken worden hierbij niet geschuwd. Maar of er nu veel nieuws naar voren wordt gebracht? Nee. Het is vooral de concreetheid die aanspreekt in plaats van de originaliteit. Uitzondering is hier wellicht het hoofdstukje Teams en Technologie, over virtuele teams en de software voor dergelijke teams. Dit is een belangrijke thematiek, die je weinig in de 'klassieke' teamliteratuur tegenkomt. Helaas wordt dit thema slechts oppervlakkig uitgewerkt.

Over blijft de vraag: wat kun je nu met zo'n boek? Tussen de regels door lijken de auteurs vooral leidinggeevenden aan te spreken die met het boek in de hand hun teams moeten verbeteren. Maar wanneer teams eenmaal de symptomen vertonen die in het boek worden aangehaald ('de teamhel van aan elkaar geketende ploegen dwangarbeiders') zullen de leidinggeevenden zelf ook deel zijn van die teamproblemen. Zou een chef dan in staat zijn om uit die situatie te stappen, kritisch op zichzelf te reflecteren en adequaat in te grijpen? En wat zou het effect hiervan zijn op het team? Eerder lijkt het boek bruikbaar voor trainers en consultants die er een rijk gevuld overzicht vinden van teamproblemen dat ze kunnen gebruiken voor hun diagnoses.

Robbins en Finley. *Waarom teams niet werken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema. ISBN: 90 5871 0726.

Dr. Thijs H. Homan is verbonden aan Universiteit Nyenrode en daarnaast zelfstandig organisatieadviseur. Hij richt zich vooral op het leren van teams en organisaties (e-mail: th.homan@nyenrode.nl resp. th.homan@tiscali.nl).