

# HOE MAAK JE EEN A-TEAM?

Hoe komt het toch dat het ene team beter presteert dan het andere? Je komt er niet door simpelweg de beste mensen aan te nemen.

Soms is het verbluffend: op papier, kijkend naar de kwaliteit van de teamleden, zien teams er even goed uit. En toch presteert het ene team veel beter dan het andere. Je ziet het in de sport, bij creatieve projecten – van films tot tijdschriften – en in bedrijven. NRCnext-editor Reinier Kist vroeg hoogleraar Daan van Knippenberg (Rotterdam School of Management) hoe je een groepje losse individuen tot een A-team smeedt. Zes essentials:

1. Mik op de maan. De essentie van een team is dat het een gezamenlijk, hoger doel heeft. Kennedy begreep dat toen hij aangaf dat Amerika binnen 8,5 jaar op de maan moest staan.
2. Meet je prestaties. Er moeten harde, zichtbare, collectieve afspraken zijn. Bij vrijblijvende vergezichten vallen teams als los zand uit elkaar.
3. Speel op elkaar in. Het Ajax van Louis van Gaal was sterk omdat teamwork centraal

stond. Van Gaal noemt het *team cognition* – gedeeld begrip van de taken die moeten worden uitgevoerd. Als de rechtermiddenvelder de bal krijgt aangespeeld, weet de rechtsback dat hij op moet komen.

4. Manage de ego's. Het team moet voorop staan, niet het individu. Grote coaches

## LOUIS VAN GAAL NOEMT HET TEAM COGNITION

schrikken er niet voor terug om grote voetballers met grote ego's op de bank te houden als zij de kracht van het team ondermijnen.

5. Strijd, maar met mate. De theorie is dat een gezamenlijke vijand teams boven zichzelf doet uitstijgen en interne beslomme-

ringen neutraliseert. Sommige bedrijven zetten zelfs hun eigen teams tegen elkaar op. Van Knippenberg gelooft er niet zo in. Vrouwen lijken minder goed te presteren in teams die tegen elkaar strijden. En het kan innovatie tegenwerken, blijkt uit zijn onderzoek: het smooit wilde, radicale ideeën, die meer kans lopen door de bedrijfsleiding te worden afgeschoten.

6. Deel het leiderschap. Strak van bovenaf gestuurde teams zijn niet het effectiefst, maar zelfsturende teams vaak ook niet. Er is een tussenweg: *gedeeld leiderschap*. Teamleden krijgen op basis van hun vaardigheden de leiding over het onderdeel waarin zij uitblinken. Bedrijven die zo werken, halen veel betere resultaten dan klassiek hiërarchisch gestuurde organisaties. ●

Bron: NRCQ, 7-9-2015

