

Cross-functionele teams: interventies vergroten kans op succes

Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om cross-functionele teams succesvol te maken? Hoe kun je als management zekerstellen dat deze teams daadwerkelijk bijdragen aan de prestaties van de onderneming?

Cross-functionele, cross-business teams¹ zijn vandaag de dag een populaire organisatievorm in moderne bedrijven. De activiteiten van dergelijke teams beperken zich niet tot het niveau van de afdeling of de businessunit; ze opereren breed in de organisatie. Na een veelbelovende start blijken zulke teams echter vaak aan kracht te verliezen. Beoogde resultaten worden hierdoor niet behaald en kansen gemist.

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) heeft diepgaand onderzoek verricht naar het succes van teams. Driedonks² onderzocht tijdens zijn promotieonderzoek meer dan honderd inkoopteams binnen twintig grote bedrijven. Cross-functionele inkoopteams zijn illustratief voor de huidige, complexe teamstructuren binnen organisaties, waarin medewerkers met een sterk uiteenlopende achtergrond en ervaring hun werk verrichten. Veel problemen waar deze teams tegenaan lopen hebben te maken met hun cross-functionele en businessunit overstijgende karakter en hun grote afhankelijkheid van belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. We richten ons met dit artikel op managers van teams die met hun activiteiten functionele en afdelingsgrenzen overstijgen. Hen willen we praktisch inzicht bieden in effectieve managementmaatregelen voor het samenstellen van teams, het borgen van een goede samenwerking tussen teamleden, en het verankeren van teamactiviteiten binnen de rest van de organisatie.

De toekomst van teams: cross-functionele en businessunit overstijgende integratie

De huidige bedrijfspraktijk kan niet zonder cross-

functionele, businessunit overstijgende teamstructuren. De leden van zulke teams zijn afkomstig van verschillende functionele afdelingen en vertegenwoordigen meerdere businessunits³ binnen een onderneming. Dergelijke teamstructuren (zie Box 1) vormen een antwoord op de complexe omgeving waarbinnen ondernemingen functioneren. Veel uitdagingen en problemen zijn multidisciplinair van karakter en vereisen de inzet, kennis en ervaring van verschillende disciplines binnen de onderneming om tot oplossing te worden gebracht. Dit geldt bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van complexe waardeproposities voor klanten, het voorbereiden van majeure investerings- en automatiseringsbeslissingen, dan wel het nemen van complexe aanbestedings- of inkoopbeslissingen. Cross-functionele teamstructuren maken het mogelijk door inzet van specialisten uit verschillende disciplines beter afgewogen beslissingen te nemen. Daarnaast bevorderen dergelijke teams het draagvlak binnen de organisatie voor dergelijke strategische beslissingen. Om deze reden komt men (internationale) cross-functionele teamstructuren tegen binnen productontwikkeling, verkoop, aftersales service, productie en inkoop van grote en middelgrote ondernemingen.

Neem bijvoorbeeld de inkoopactiviteiten van een bedrijf. In de loop der jaren hebben bedrijven steeds meer activiteiten uitbesteed aan leveranciers⁴, waardoor ze steeds inkoopgevoeliger zijn geworden. Het aggregeren van de inkoopvolumes van afzonderlijke businessunits kan hoge kostenbesparingen opleveren. Niet alleen hebben inkoopbeslissingen een grote invloed op het financieel

Dr. ir. Boudewijn Driedonks voerde promotieonderzoek uit aan de Technische Universiteit Eindhoven naar de effectiviteit van teamstructuren binnen grote, internationaal opererende ondernemingen. Hij is thans werkzaam bij McKinsey & Company.

Prof. dr. Arjan van Weele is NEVI Hoogleraar Inkoopmanagement aan de vakgroep Innovation, Technology, Entrepreneurship and Marketing van de Technische Universiteit Eindhoven.

Dr. Josette Gevers is universitair doцент aan de vakgroep Human Performance Management van de Technische Universiteit Eindhoven.

De auteurs zijn de Nederlandse Vereniging voor Inkoop Management (NEVI) te Zoetermeer erkentelijk voor de financiële ondersteuning van dit onderzoek.

Box 1: Een typologie van inkoopteams

Inkoopteams, ook wel procurement- of sourcing teams genoemd, hebben de taak leveranciers te zoeken, te selecteren en aan te sturen voor een categorie producten of diensten die businessunits, functies en vakgebieden overstijgen. Een kenmerk van cross-functionele inkoopteams is dat ze zijn samengesteld uit mensen met verschillende functies, die van verschillende afdelingen en businessunits afkomstig zijn. Figuur 1 geeft een beeld van de verschillende soorten teams die binnen een onderneming werkzaam kunnen zijn.

resultaat van ondernemingen, leveranciers hebben ook grote invloed op de innovatie, kwaliteit en flexibiliteit van ondernemingen. Cross-functionele

inkoopteams spelen in de aansturing van deze leveranciers een belangrijke rol.

Bedrijven die niet voorbij de grenzen van hun functionele 'silo-structuren'

kijken en niet kiezen voor een cross-functionele bedrijfsvoering, lopen het risico verkeerde beslissingen te nemen en door hun concurrenten te worden ingehaald. Multidivisionele organisaties staan voor de taak synergie tussen hun dochterondernemingen te creëren en tegelijkertijd het onder-

nemerschap zo laag mogelijk in de organisatie te verankeren. Hoe doe je dat? Kun je met teams die bestaan uit specialisten met verschillende achtergronden garanderen dat cross-functionele en afdelingsoverstijgende doelstellingen worden gehaald, zonder dat het decentrale ondernemerschap wordt aangetast?

Tijdens een onderzoek dat in 2005 werd gehouden ontdekte McKinsey (2006)⁵ dat bijna tachtig procent van de ondervraagde topmanagers vond dat samenwerking tussen afdelingen en businessunits cruciaal is voor het realiseren van de groei-doelstellingen van de onderneming. Echter, slechts 25 procent van de respondenten vond een dergelijke samenwerking binnen hun organisatie effectief.

Men heeft vaak hooggespannen verwachtingen van net opgerichte cross-functionele teams, maar na een paar maanden neemt het ambitieniveau af door verminderde motivatie van de teamleden en een gebrek aan onderlinge samenhang. Dit heeft verschillende oorzaken.

Ten eerste blijkt in de praktijk het grootste voordeel van cross-functionele teams tegelijkertijd hun voornaamste struikelblok: de verschillende teamleden verschillen op grond van hun achtergrond vaak van mening, spreken een verschillende taal, hebben niet dezelfde hiërarchische positie en niet dezelfde doelstellingen. De mate waarin een team in staat is om deze verschillende uitgangspunten

De huidige bedrijfspraktijk kan niet zonder cross-functionele, businessunit overstijgende teamstructuren

1. Hieronder worden verstaan: teams die bestaan uit mensen met verschillende functies en die in verschillende businessunits werken.

2. Driedonks, B.A., (2011).

Sourcing team success: Team studies in a purchasing and supply management context, proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.

Uitgeverij BOXPress:

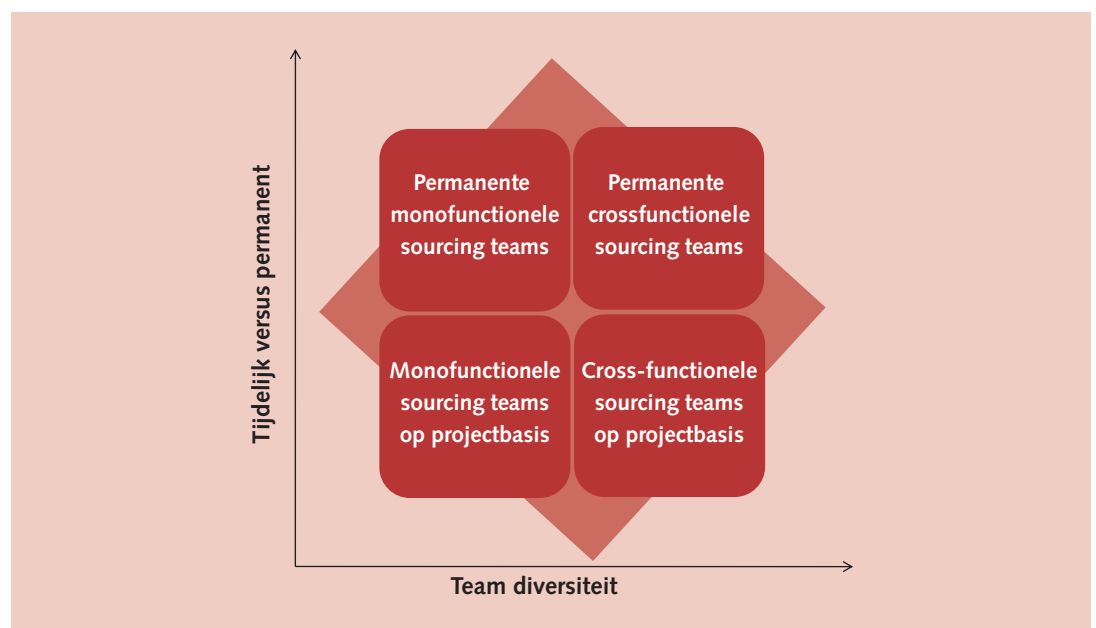
Oosterwijk, 194 p.

3. Businessunit: een resultaatverantwoordelijke eenheid binnen een organisatie.

4. Zie onder meer Van Weele, A.J. (2009). *Inkoop in strategisch perspectief*, Kluwer, Deventer, 475 p.

5. McKinsey (2006). *The McKinsey global survey of business executives: Business and Society*, McKinsey Quarterly (2), pp. 33-39.

Figuur 1. Typologie van mogelijke inkoopteamstructuren



met succes te integreren, is een belangrijke factor voor zijn succes. Als deze diversiteit in kennis en ervaring niet goed wordt erkend, herkend en gemanaged, leidt dat tot misverstanden, gebrek aan samenhang en teamstress.

Ten tweede hebben teamleden in grote multinationals te lijden van tegenstrijdige belangen tussen het team en hun eigen afdeling. Vaak zijn teamleden parttime betrokken bij de teamactiviteiten, waardoor zij voortdurend prioriteiten moeten stellen tussen de werkzaamheden die zij voor hun team en voor hun afdeling moeten verrichten. Teamleden moeten daarnaast niet alleen verantwoording afleggen aan hun team, maar ook aan de afdeling waaruit zij afkomstig zijn. Een Chief Procurement Officer (cpo) verwoordde dit als volgt: 'Mensen die namens hun businessunit in een inkoopteam zitten, kunnen alleen maar verliezen! Als ze niet met een nieuwe leverancier op de proppen komen, krijgen ze van het teammanagement te horen dat ze niet vasthoudend genoeg geweest zijn, en als ze van leverancier wisselen, krijgen ze hun eigen lijnorganisatie over zich heen.' In de praktijk krijgen activiteiten, die direct van belang zijn voor lijnmanagers, vaak prioriteit boven de teamactiviteiten. Ten derde blijkt teamsucces sterk af te hangen van activiteiten die zich buiten het team afspelen, maar die het team wel kan beïnvloeden. Iedere manager kent voorbeelden van succesvolle teaminitiatieven die om de een of andere reden niet door de rest van de

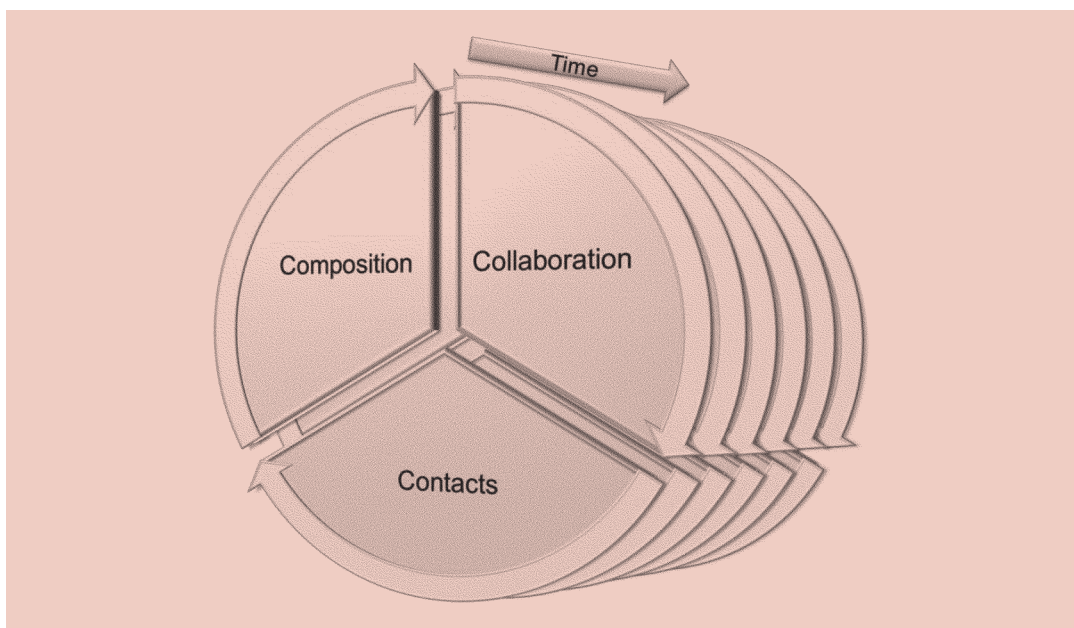
organisatie werden opgepakt en daardoor in schoonheid stierven. Oorzaken voor dit 'transferprobleem' kunnen zijn: gebrekkige *alignment* tussen teamactiviteiten en de strategie van de businessunit, een slecht geplande implementatie en follow-up en te weinig betrokkenheid buiten het team om de aanbevelingen van het team op te volgen. Gezien de grote populariteit van teamstructuren in het (internationale) bedrijfsleven was de kernvraag voor ons onderzoek: hoe kun je cross-functionele, cross-business teams succesvol maken?

Cross-functionele teamstructuren maken het mogelijk door inzet van specialisten uit verschillende disciplines beter afgewogen beslissingen te nemen

Succes- en faalfactoren van cross-functionele teams

Deze vraag vormde de aanleiding voor Driedonks' promotieonderzoek aan de Technische Universiteit Eindhoven. In de periode 2009-2011 voerde hij een onderzoeksproject uit om erachter te komen hoe inkoopteams succesvoller zouden kunnen worden. Driedonks heeft verschillende kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken uitgevoerd, waaronder enquêtes, workshops, rondetafelbijeenkomsten en diepgaande casestudy's. Aan het onderzoek hebben meer dan 500 managers en teamleden deelgenomen,

Figuur 2. 3C – Teammanagementmodel



afkomstig uit meer dan honderd teams van twintig verschillende multinationals.

De onderzoeksresultaten maakten duidelijk dat teamstructuren binnen organisaties in feite op drie

Mensen die namens hun businessunit in een inkoopteam zitten, kunnen alleen maar verliezen

organisatieniveaus gemanaged moeten worden: dat van het individu, het team en de organisatie. Dit inzicht leidde tot het zogenoemde '3C- team managementmodel' (zie

Figuur 2). Managers zouden zich drie vragen moeten stellen bij het initiëren van nieuwe organisatie-teams:

- Uit welke mensen bestaat het team (*Composition*)?;
- Hoe kan de samenwerking binnen het team worden bevorderd (*Collaboration*)?;
- Hoe kan het team effectief in de hele organisatie worden ingebed (*Contacts*)?

Deze drie vragen hangen nauw met elkaar samen. De diversiteit in de teamsamenstelling kan de interne samenwerking in het begin onder druk zetten, terwijl goede individuele teamvaardigheden en leiderschapskwaliteiten de interne teamprocessen kunnen stroomlijnen. Externe contacten zijn van invloed op de samenwerking binnen het team. De managers van individuele teamleden kunnen de inspanningen van het teamlid in kwestie wel of niet erkennen en ondersteunen. Een en ander is sterk bepalend voor de motivatie van het betrokken teamlid alsmede de tijd die hij/zij voor de teamactiviteiten beschikbaar heeft. Het 3C-model onderkent dat teams dynamisch zijn en dat hun samenstelling, de interne samenwerking en de externe contacten in de loop der tijd kunnen veranderen. In de paragrafen hierna beschrijven we hoe managers aan ieder van de elementen van het 3C-model inhoud kunnen geven.

Composition (samenstelling)

Bij het samenstellen van een team wordt meestal eerst gekeken naar de competenties, ervaring en vaardigheden van de teamleden en naar hun functionele expertise. Ons onderzoek heeft aangetoond dat teams met complexe doelstellingen voordeel kunnen hebben van de functionele diversiteit van teamleden. Functionele diversiteit⁶ stelt inkoopteams in staat complexe taken met succes uit te voeren en een bijdrage te leveren aan innovatie, kwaliteit en flexibiliteit. Het is dan ook geen verrassing dat het selecteren van de juiste mensen de eerste zorg is van managers.

Opmerkelijk in onze onderzoeksresultaten was dat teamleden en managers van mening verschillen over de waarde van de functionele diversiteit van een team. Teamleden beoordeelden de waarde en het nut van functionele diversiteit veel positiever dan hun lijnmanagers. Managers en teamleden blijken teamprestaties en -resultaten heel verschillend te beoordelen. Managers baseren hun oordeel veelal op wat teams feitelijk tot stand brengen, terwijl teamleden ook het proces, dat aan het teamresultaat vooraf is gegaan, meewegen. In dat proces beoordelen teamleden de wijze waarop eenieder functionele doelstellingen op elkaar werden afgestemd om de teamdoelstellingen te bereiken. De tevredenheid over de functionele diversiteit van het team blijkt sterk bepalend voor de motivatie van teamleden om in cross-functionele teams te werken.

Bij een van de onderzochte bedrijven waren inkoopteams actief waarvan de prestaties duidelijk te lijden hadden van een ondeugdelijke teamsamenstelling. Hoewel deze teams complexe technische apparatuur moesten inkopen, zaten er uitsluitend inkopers in het team om de productspecificaties vast te stellen en leveranciersvoorstellen kritisch te beoordelen. Aanbiedingen van de leveranciers werden beoordeeld zonder dat de eindgebruikers erbij werden betrokken. Dit leidde tot inkoopbeslissingen die niet aan de eisen van gebruikers voldeden. Het gevolg was een gebrek aan draagvlak voor de teamactiviteiten binnen de organisatie. Een en ander ondermijnde de geloofwaardigheid van het betrokken inkoopteam. Een ondeugdelijke samenstelling van het team lag aan deze problemen ten grondslag.

Ons onderzoek wijst uit dat het bij het samenstellen van een team niet alleen gaat om de kennis, ervaring en deskundigheid van de teamleden, maar ook om de contacten die zij meebrengen. Deze contacten, intern zowel als extern, kunnen extra, relevante informatie opleveren, betrokkenheid creëren en de overdracht van activiteiten naar de organisatie vergemakkelijken (zie ook de paragraaf hierna over 'Contacten'). Dat een teamlid van een bepaalde functionele afdeling of businessunit komt, wil nog niet zeggen dat hij of zij zijn of haar afdeling effectief kan vertegenwoordigen. Dit laatste hangt voor een groot deel af van het netwerk en de hiërarchische en/of informele positie van het desbetreffende teamlid – een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien bij het samenstellen van een team. Neem bijvoorbeeld een S&OP-team⁷ met een junior marketingteamlid.

6. *Functionele diversiteit: mate waarin verschillende disciplines in een team zijn vertegenwoordigd. De termen 'functionele diversiteit' en 'cross-functionele samenstelling' worden in dit artikel als synoniemen gebruikt.*

7. *S&OP staat voor: Sales & Operations Planning.*

Box 2: Praktische aanbevelingen voor de team samenstelling

- Beoordeel teams niet uitsluitend op hun prestaties, maar ook op hun intern functioneren. Dit voorkomt ondermijning van het teamsucces op de lange termijn;
- Selecteer leiders die teamleden kunnen inspireren, coachen en uitdagen en daarnaast in staat zijn om structuur aan te brengen in de teamactiviteiten. Een duidelijke taakverdeling maakt de activiteiten en doelstellingen van het team inzichtelijk ook voor niet-teamleden;
- Kijk bij het samenstellen van een team ook naar het sociale kapitaal in casu het interne en externe netwerk van potentiële teamleden. Leidt de voorgenomen teamsamenstelling tot contacten met alle belangrijke, externe belanghebbenden, dan wel zijn de teamleden in staat die contacten te leggen en te benutten?

Dit teamlid is waarschijnlijk uitstekend in staat om de relevante marketinginformatie te verzamelen. Maar zodra het team een besluit heeft genomen dat inhoudt dat de marketingafdeling zijn plannen of werkwijze moet veranderen, is het niet waarschijnlijk dat dit junior teamlid zijn/haar afdeling achter zich zal kunnen krijgen.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat teams in het algemeen profiteren van een cross-functionele samenstelling. Maar, zoals we eerder hebben gezien, managers en teamleden kijken hier heel verschillend tegenaan. Managers lijken zich onvoldoende bewust te zijn van het feit dat functionele diversiteit in een team tot een betere besluitvorming leidt. Een geringe functionele diversiteit leidt tot teams die binnen de organisatie geen lang leven beschoren zijn. Dat gaat ook op voor teams die monodisciplinair zijn, respectievelijk alleen uit inkopers bestaan. De manager kan tevreden zijn over het behaalde resultaat (gerealiseerde inkoopbesparingen), maar de organisatie is uiterst ontevreden over de uitkomst (men ziet de leverancier niet zitten). In een dergelijke situatie zou in de samenstelling van het team moeten worden ingegrepen. Echter, vaak blijft in dergelijke gevallen een managementinterventie te lang uit. Een en ander kan een verklaring vormen voor het verschijnsel dat veel teams een veelbelovende start maken, maar al snel aan kracht verliezen. Het is van het grootste belang dat er tussen managers en teamleden overeenstemming bestaat over welke functies respectievelijk disciplines, gegeven de taakstelling aan het team, in een team moeten zijn vertegenwoordigd.

Wat kunnen managers nu doen om cross-functionele teams beter te laten functioneren? Om te beginnen is het aan te raden om een goede governancestructuur op te zetten. Deze verkrijgt men door cross-functionele teams te laten rapporteren aan een groep managers van diverse afdelingen. Met

een dergelijke besluitvormingsstructuur voorkom je dat één functionele discipline in de besluitvorming de overhand krijgt. In veel bedrijven rapporteren cross-functionele teams, zoals wij hebben vastgesteld, te vaak aan een monodisciplinaire manager. De bedrijfspraktijk is op dit punt sterk voor verbetering vatbaar.

Het is raadzaam het proces dat vooraf is gegaan aan de realisatie van uiteindelijke teamresultaten goed met alle betrokkenen, i.c. manager, teamleider en teamleden, te evalueren. Dit resulteert in de regel in krachtige verbeterpunten. Door het proces wederzijds te evalueren ontstaat er overeenstemming over hoe teams, gegeven hun opdracht, het best zouden kunnen worden samengesteld. In ons onderzoek stelden wij vast dat het in de praktijk vaak aan een dergelijke systematische evaluatie ontbreekt. Tot slot zouden managers ook een scherp oog moeten ontwikkelen voor het sociale kapitaal in casu het actieve netwerk (intern zowel als extern) van teamleden. Een goed netwerk, of beter, een goed gebruik van dit netwerk leidt tot aantoonbaar betere teamprestaties. In box 2 worden de belangrijkste suggesties nog eens kort samengevat.

Collaboration (samenwerking)

De samenwerking binnen een team is al vaak onderwerp van discussie geweest in wetenschappelijke tijdschriften en vakbladen.⁸ Hoewel iedereen het erover eens is dat managementmaatregelen als opleidingen, beloningen en 'empowerment' positief uitwerken op teamresultaten, moeten de meeste teams het in de praktijk zonder deze zaken stellen.

Voor mensen die samenwerken met mensen uit andere functies, regio's en bedrijven, zo blijkt uit ons

Externe contacten zijn van invloed op de samenwerking binnen het team

8. Zie bijvoorbeeld Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J., 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review* 26 (3), pp. 356-376.

Lijnmanagers zijn vaak niet voldoende bekend met de teamactiviteiten

onderzoek, is het lastig om het lijnmanagement op één lijn te krijgen als het gaat om beloningsstructuren, reisbudgetten, mandaat resp. beslissingsbevoegdheid.

Een situatie die veel voorkomt is dat teamleden zich onvoldoende kunnen wijden aan hun teamtaken, omdat ze van hun lijnmanager de werkzaamheden in de lijnorganisatie voorrang moeten geven boven hun (part-time) teamverplichtingen. Lijnmanagers zijn vaak niet voldoende bekend met de teamactiviteiten. Zij worden door de teamleider en teamleden onvoldoende geïnformeerd dan wel laten zich hierover niet actief informeren.

Eén teamlid uit het onderzoek zei naar aanleiding van deze observatie: 'Ik breng mijn baas alleen op de hoogte als de resultaten van het project gaan botsen met de belangen van onze afdeling. In principe rapporteer ik niet over de voortgang van het project.' Teams, die de grootste behoefte hebben aan teammanagement – omdat ze virtueel zijn, functioneel divers en afdelings-, divisie- of zelfs bedrijfsoverstijgend – blijken, mede daardoor, het lastigst te managen.

Voor cross-functionele teams die streven naar effectieve samenwerking, blijken de volgende drie factoren cruciaal. Ten eerste moeten deze teams, vanwege de verschillende achtergronden van de teamleden, ondubbelzinnig en helder voor ogen hebben wat hun doelstellingen, verwachtingen, middelen en belangen zijn en wat de reikwijdte is van hun opdracht. Het risico van misverstanden over het te behalen resultaat en van uiteenlopende verwachtingen moet van meet af aan tot een minimum worden beperkt. Ten tweede moet een team handelingsbevoegdheid hebben. Teams, waarvan het werk van invloed is op verschillende afdelin-

gen, kunnen te maken krijgen met managers die voortdurend proberen de besluitvorming van het team te beïnvloeden en het team in de wielen te rijden. Daarmee maken deze managers inbreuk op de handelingsbevoegdheid van een team. Te veel bemoeienis van buitenaf is schadelijk voor de motivatie en de inzet van het team. Ten derde moet de teamleider over uitstekende coachingsvaardigheden beschikken om binnen het team processen op gang te kunnen brengen i.c. teamleden te motiveren en te inspireren en de teamactiviteiten te structureren. De verschillende belangen en kennisniveaus van de teamleden stellen in dit opzicht hoge eisen aan de teamleider. Als deze in staat is de activiteiten een duidelijke structuur te geven, leidt dat tot een effectievere communicatie en samenwerking met belanghebbenden buiten het team.

Het behalen van goede teamprestaties vergt een grote inspanning met betrekking tot de samenwerking met managers elders in de organisatie. Box 3 geeft enkele suggesties hoe de samenwerking tussen teams en hun belangrijkste stakeholders kan worden verbeterd.

Contacts (contacten)

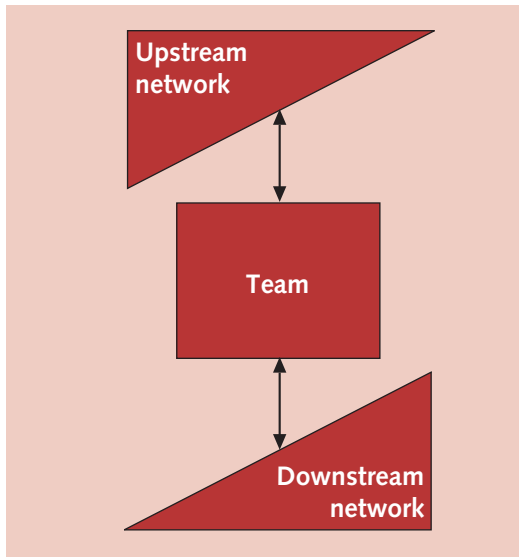
De uiteindelijke resultaten, die door teams worden behaald, zijn afhankelijk van de mate waarin de teamactiviteiten (resp. hun besluiten, ontwerpen, contracten met leveranciers, aanbevelingen en initiatieven voor verbetering) door de rest van de organisatie worden opgepakt. Waar op het gebied van teamsamenstelling en -samenwerking een overvloed aan literatuur beschikbaar is, is wetenschappelijk onderzoek naar de externe effecten van teams beperkt.

Ons onderzoek wijst uit dat aandacht voor de externe contacten van een team een onmisbare factor is in teammanagement. In eerdere publicaties hebben wij dit aspect aangeduid met de term 'team

Box 3: Praktische aanbevelingen voor samenwerking

- Geef het team een duidelijke opdracht, een duidelijke doelstelling. Wees duidelijk over het te behalen resultaat;
 - Zorg ervoor dat het team een duidelijke marsroute heeft met betrekking tot de uit te voeren werkzaamheden. Markeer belangrijke mijlpalen in de teamactiviteiten. Dit vergemakkelijkt de communicatie binnen het team en met externe belanghebbenden;
 - Geef teams een duidelijk mandaat en eenduidige handelingsbevoegdheid. Empowerment is essentieel;
 - Waak voor te veel bemoeienis van derden met de teamactiviteiten. Voorkom dat teamwerkzaamheden door toedoen van derden kunnen worden verstoord;
 - Zorg ervoor dat alle teamleden erkenning krijgen voor hun bijdrage aan het team, ongeacht de afdeling waar ze vandaan komen. Dit werkt positief uit op de betrokkenheid van de teamleden.
-

Figuur 3. Team embeddedness: mate van interactie met het upstream en downstream netwerk.



embeddedness' (mate waarin het team in de organisatie is ingebed). Teams die organisatorisch goed zijn ingebed, staan in een goed contact resp. goede interactie met hun belangrijkste belanghebbenden. Bij geïsoleerd opererende teams ontbreken dergelijke interacties. Met betrekking tot team embeddedness onderscheiden we twee soorten netwerken: *upstream* en *downstream* (zie Figuur 3). Het upstream-netwerk van een team wordt gevormd door de belanghebbenden van een team met een hogere hiërarchische positie. Zij gaan over de financiële middelen en de allocatie van mensen aan een project, en hebben een toezichthoudende functie met betrekking tot de teamactiviteiten en -resultaten. Het downstream-netwerk van een team wordt gevormd door de personen die over de informatie beschikken die nodig is om de teamtaken met succes te kunnen uitvoeren, of door personen van wie de activiteiten door het team moeten worden gecoördineerd (bijvoorbeeld voor het implementeren van teamresultaten).

Uit onze studies bleek team embeddedness een krachtige, onderscheidende factor te zijn tussen goede of slechte teamprestaties. Een voorbeeld: een team bij een groot bedrijf heeft het belang van externe contacten duidelijk onderschat. Het team had als opdracht het productassortiment van het bedrijf uit te breiden via inkoop van nieuwe handelsgoederen. De oorspronkelijke teamleden waren

zeer gemotiveerd, maakten plannen en gingen aan de slag. Na verloop van tijd kwam het team erachter dat ze verschillende andere afdelingen bij hun werk moesten betrekken, om dingen voor elkaar te krijgen of om de vereiste goedkeuring voor opname in het verkoopassortiment te krijgen. Ze vroegen achtereenvolgens de afdeling Verkoop, de IT-afdeling en de afdeling Bestandsbeheer om advies. Dit had tot gevolg dat het team met nieuwe

leden, afkomstig uit de betrokken afdelingen, werd uitgebreid. Deze uitbreiding leidde ertoe dat het team eerdere besluiten moest heroverwegen en plannen moest aanpassen aan de aanvullende eisen, die door de nieuwe teamleden werden ingebracht. Hierdoor werd de planning van de werkzaamheden aanzienlijk vertraagd.

Dit voorbeeld illustreert de gevolgen van een slechte inbedding in het downstream-netwerk. Het team was eveneens slecht ingebed in het upstream-netwerk. De direct leidinggevenden van de teamleden van de betrokken afdelingen waren niet geïnformeerd over het project. Zij motiveerden de teamleden dus niet om vooruitgang te boeken en lieten andere taken prevaleren. Als gevolg nam de motivatie van de teamleden snel af.

Andere onderzochte teams lieten juist een sterke inbedding zien. Ze stonden van begin af aan in contact met alle belangrijke belanghebbenden, waardoor het proces soepel verliep, zonder onaangename verrassingen. In dergelijke teamsituaties kwam het voor dat managers uit het upstream-netwerk de teams effectief ondersteunden door invloed uit te oefenen op het downstream-netwerk. Dit bevorderde de constructieve samenwerking tussen teamleden en andere medewerkers die informatie moesten verstrekken of teambesluiten moesten uitvoeren.

De eerste belangrijke stap voor het creëren van een goed ingebed team is het selecteren van teamleden die soepel weten te manoeuvreren binnen de organisatie en die bruggen kunnen slaan tussen interne en externe belanghebbenden. Maar dat alleen is niet voldoende. Teams moeten tijdig hun upstream- en downstream-netwerk bepalen. Het upstream-netwerk moet goed geïnformeerd worden zodat managers individuele teamleden bij hun taken kunnen ondersteunen en, waar nodig, achter

De studies hebben laten zien dat het opvoeren van tijdsdruk kan leiden tot onverwachte en ongewenste veranderingen in de activiteiten van het team

het team kunnen gaan staan. Het downstream-netwerk moet tijdig betrokken worden voor het verzamelen van informatie, om interesse en ondersteuning te creëren en bovenal om ervoor te zorgen dat de oplossingen van het team worden geïmplementeerd en opgevolgd.

Vragen die managers zich moeten stellen zijn onder andere: 'In hoeverre is de opdracht van het team verankerd op het hogere managementniveau?', 'Zijn de managers van alle teamleden op de hoogte?', 'Heeft dit team een goede verstandhouding met die belanghebbenden die de output van het team uiteindelijk moeten accepteren of goedkeuren?', en: 'Werkt

het team voldoende effectief samen met die personen, die uiteindelijk met de resultaten van het team aan de slag moeten?' Dit gaat verder dan wat de meeste managers doen. De antwoorden op deze vragen blijken in grote mate bepalend voor de uiteindelijke bijdrage van het team aan de prestaties van de onderneming als geheel. Hiermee zijn enkele valkuilen voor wat betreft de aansturing van teams geïdentificeerd.

De grootste valkuil wordt echter wellicht gevormd door prestatiebeoordelingen en de bijbehorende beloningsstructuren. De meeste teams moeten zelf verslag doen van hun resultaten, meteen nadat ze hun taak hebben afgerond, terwijl de uiteindelijke implementatie van hun resultaten nog niet is geëvalueerd. Na een inkoopproject moeten teams bijvoorbeeld melden hoeveel besparingen een onderhandeling met een leverancier heeft opgeleverd, waarna de teamleden overgaan tot de orde van de dag en

de teams worden ontbonden. De echte besparing hangt echter volledig af van de mate waarin managers en businessunits buiten het team de gemaakte afspraken met leveranciers naleven. Dit zeker stellen vereist commitment van het downstream-netwerk. Inkoopteams voelen zich hier, blijkens ons onderzoek, niet erg verantwoordelijk voor. Oorzaak: deze factoren vallen buiten de evaluatie van hun prestaties. In box 4 staat een aantal suggesties hoe teams zorg kunnen dragen voor betere contacten met interne en externe belanghebbenden.

Timing in teammanagement

Samengevat zijn voor goed teammanagement de volgende factoren van belang: 1) de teamsamenstelling, 2) de kwaliteit van de samenwerking binnen het team en 3) de interne en externe contacten van het team. Daarnaast blijkt de timing van teamactiviteiten en die van eventuele managementinterventies ook van invloed op het succes van een team. Wij lichten dit kort toe.

Het is essentieel om de zaken meteen vanaf het begin goed aan te pakken. Wanneer het team een ongelukkige start maakt, is het erg lastig om problemen in een later stadium weer recht te trekken. Hoe eerder het team probeert alle belanghebbenden er op het juiste moment bij te betrekken, hoe sterker de inbedding van het team en hoe kleiner het risico dat het in een later stadium met onverwachte tegenslagen te maken krijgt. Het is gebleken dat teams die pas gaandeweg het traject aan hun externe contacten gaan werken, het risico lopen in een zich herhalend proces te belanden: steeds als het team nieuwe belanghebbenden benadert, moet het zijn eerdere besluiten en keuzes heroverwegen, soms tegen hoge kosten. Managers zijn misschien geneigd om pas naar de externe teamactiviteiten te

De grootste valkuil wordt echter wellicht gevormd door prestatiebeoordelingen en de bijbehorende beloningsstructuren

Box 4: Praktische aanbevelingen voor contacten

- Laat het team zo snel mogelijk de belangrijkste interne en externe belanghebbenden aanwijzen die mede bepalend zijn voor het teamproces en de teamresultaten;
 - Zorg ervoor dat het upstream-netwerk goed op de hoogte wordt gehouden van de voortgang van het team;
 - Zorg ervoor dat teamleden voldoende tijd en middelen krijgen van hun lijnmanager voor hun bijdrage aan het team;
 - Betrek managers in het upstream-netwerk bij het proces, zodat deze invloed kunnen uitoefenen op mensen in het downstream-netwerk;
 - Zorg ervoor dat individuele teamleden hetzelfde doel voor ogen hebben en blijven houden;
 - Moedig teams aan om duidelijke strategieën te ontwikkelen voor het contact (frequentie, vorm) met belanghebbenden uit het upstream- en downstream-netwerk;
 - Evalueer follow-up activiteiten buiten het team en neem de evaluatieresultaten mee in de prestatiebeoordeling van het team.
-

kijken als de uitkomsten geïmplementeerd moeten worden. Echter, effectief teammanagement houdt in dat hier van begin af aan rekening mee wordt gehouden.

De studies hebben laten zien dat het opvoeren van tijdsdruk kan leiden tot onverwachte en ongewenste veranderingen in de activiteiten van het team. Teams die onder tijdsdruk staan, besteden meer tijd aan de communicatie met hun managers (het upstream-netwerk) om zich te verantwoorden voor de (trage) voortgang van het project. Als gevolg daarvan besteden ze minder tijd aan de communicatie met andere mensen in de organisatie, voor het verzamelen van informatie, het coördineren van taken en creëren van betrokkenheid (met het downstream-netwerk). Als teamleden onder druk worden gezet om sneller te gaan werken, raken teams naar binnen gericht: naar buiten kijken kan leiden tot nieuwe inzichten die weer leiden tot nog meer aanpassingen en dus vertragingen. Natuurlijk is een harde deadline soms onvermijdelijk, maar managers moeten waken voor het ontstaan van een teveel naar binnen gerichte houding. In dit verband moeten managers dus oppassen voor het creëren van een te grote tijdsdruk. Dit werkt averechts!

Tot slot

De huidige bedrijfspraktijk kan niet zonder cross-functionele en businessunit overstijgende teamstructuren. Slechts weinig organisaties blijken in staat om dergelijke teamstructuren succesvol te laten functioneren. Veel problemen met betrekking tot het functioneren van deze teamstructuren hebben te maken met hun cross-functionele en businessunit overstijgende karakter, hun ingewikkelde procedures en afspraken en hun grote afhankelijkheid van belanghebbenden op verschillende plekken binnen de organisatie.

Het onderzoek van de Technische Universiteit Eindhoven heeft geleid tot enkele belangrijke aanbevelingen voor de bedrijfspraktijk over hoe afdelingsoverstijgende teamstructuren succesvol op te zetten. Een team kan alleen goed presteren als managers erin slagen de juiste voorwaarden te scheppen, zodat teamleden met een verschillende achtergrond gemotiveerd zijn om dezelfde doelen na te streven. Daarnaast moet men voldoende aandacht hebben voor de effectieve inbedding van het team binnen de betrokken organisatieonderdelen. Dit blijkt een cruciale, maar vaak vergeten succesfactor. Alleen teams die goed verankerd zijn in de organisatie, en waarvan de resultaten door belang-

hebbenden buiten het team worden geïmplementeerd en opgevolgd, kunnen een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de hele onderneming. De beste teammanagers zijn professionals die weten hoe ze de inbedding van een team kunnen realiseren.