

Het is bewezen – zo bouw je een geweldig team op

A. Pentland is hoogleraar aan MIT, waar hij tevens leiding geeft aan het Human Dynamics Laboratory van MIT en het Programma Entrepreneurschap van MIT Media Lab. Hij is ook bestuursvoorzitter van Sociometric Solutions.

De chemie die een groep tot topprestaties brengt is niet langer een mysterie. Op basis van uiterst gedetailleerde informatie verzameld met kleine sensoren kunnen de voor prestaties relevante communicatiepatronen in teams in kaart worden gebracht. Teambuilding is niet langer een kunst, maar een wetenschap.

Iemand die een team wil optuigen voor succes zou eens kunnen beginnen bij een callcenter. Het is niet moeilijk om het werk te specificeren en er personeel voor aan te trekken. De taken zijn duidelijk afgebakend en goed te bewaken. Zowat elk aspect van de teamprestatie kan gemakkelijk worden gemeten: het aantal problemen dat is opgelost, klanttevredenheid, gemiddelde verwerkingstijd ('average handling time', of AHT, de gulden standaard voor efficiëntie in een callcenter). En ga zo maar door.

Waarom kon de manager van het callcenter van een grote bank dan niet achterhalen waarom sommige van zijn teams uitstekend presteerden en andere (ogenschijnlijk vergelijkbare) teams niet? Geen enkel prestatiecriterium bood een aanwijzing voor de mogelijke reden van de prestatieverschillen. De manager stond voor een raadsel; het versterkte zijn indruk dat teambuilding een kunst was, en geen wetenschap.

Het tegendeel is echter het geval. Bij het Human Dynamics Laboratory van MIT hebben wij de lastig grijpbare groepsdynamiek in kaart gebracht die kenmerkend is voor uitstekend presterende teams: teams die door hun energie, creativiteit en gemeenschappelijke betrokkenheid ver uitstijgen boven andere teams. Die dynamiek is waarneembaar, kwantificeerbaar en meetbaar. En wat misschien nog wel het allerbelangrijkste is: teams kan ook worden geleerd hoe ze deze dynamiek kunnen versterken.

Op zoek naar de 'het'-factor

Toen wij naar teams gingen kijken die 'het' hebben, merkten wij dat wij daar een soort 'zinding' bespeurden, ook al begrepen wij niet waar de

teamleden het over hadden. Het leek dus wel, alsof de sleutel tot een topprestatie niet ligt in wat een team bespreekt, maar in de manier waarop er wordt gecommuniceerd in het team. In de literatuur over teambuilding is echter weinig te vinden over communicatie. Wij meenden iets belangrijks te pakken te hebben en zijn er in gedoken.

In ons onderzoek hebben wij in uiteenlopende bedrijfstakken gezocht naar werkplekken met vergelijkbare teams maar verschillende prestatieniveaus. Uiteindelijk besloeg onze steekproef onder andere innovatieteams, teams voor de uitslaapkamers (na operaties) in ziekenhuizen, teams voor klantcontact bij banken, teams achter de schermen in organisaties, en teams bij callcenters.

Bij al deze teams rustten wij de teamleden uit met elektronische sensorkaartjes waarmee hun individuele communicatiegedrag werd geregistreerd – de toon van hun stem, lichaamstaal, met wie zij praatte en hoe lang enzovoort. De gegevens die wij op deze manier verzamelden, bevestigden inderdaad, en opmerkelijk consistent, dat communicatie een doorslaggevende rol speelt bij het opbouwen van een succesvol team. Sterker nog, wij ontdekten dat communicatiepatronen de belangrijkste indicatie vormen voor een succesvol team. Bovendien blijken communicatiepatronen even belangrijk te zijn als alle andere factoren – persoonlijke intelligentie, persoonlijkheid, kunde en de inhoud van discussies – bij elkaar.

Communicatiepatronen verklaarden bijvoorbeeld waarom die teams bij het callcenter van die bank, die zo op het oog niet of nauwelijks van elkaar verschilden, toch heel verschillend presteerden.

Louter op basis van de sociometrische gegevens konden we voorspellen welk team het beste businessplan zou presenteren

Enkele teams bij het callcenter droegen het sensor-kaartje zes weken lang op zich. Toen mijn mede-onderzoekers (mijn collega's bij Sociometric Solutions – Taemie Kim, Daniel Olguin en Ben Waber) en ik de verzamelde gegevens analyseerden, zagen wij, dat

energie en betrokkenheid buiten de formele team-bijeenkomsten de beste indicatoren waren voor de productiviteit van een team. Samen verklaarden deze twee factoren een derde van de verschillen in productiviteit, gemeten in klinkende munt, tussen teams.

Op basis van dat inzicht adviseerden wij de manager van het callcenter om de tijden voor de koffiepauze aan te passen, zodat alle leden van een team op hetzelfde moment pauze zouden nemen. Dan zouden zij meer tijd krijgen om zich informeel, buiten hun werkplek, op te houden met hun teamgenoten. Dit advies was regelrecht in strijd met wat gebruikelijk is met het oog op efficiëntie. De manager wist zich echter geen raad en besloot het daarom te proberen. Het werkte: AHT daalde met ruim twintig procent in de minder productieve teams en met acht procent in het hele call center. De manager is het pauzeschema nu aan het aanpassen bij alle tien callcenters van deze bank (waar in

Waarom zijn communicatiepatronen zo belangrijk?

Het lijkt bijna absurd dat de manier waarop mensen met elkaar communiceren veel belangrijker zou zijn dan waar die communicatie over gaat. Een snelle blik op de evolutiegeschiedenis van de mens maakt echter duidelijk dat taal een vrij recente ontwikkeling is. Daaronder liggen waarschijnlijk allerlei oudere lagen met vormen van communicatie waarmee mensen in de tijd daarvoor dominantie, belangstelling en emotie uitdroegen naar elkaar. Tegenwoordig bepalen die oudere communicatiepatronen nog steeds hoe wij mensen onderling besluiten nemen en werk coördineren. Hoe zou de mens in de prehistorie, nog zonder taal, een probleem hebben opgelost? Je stelt je een groep mensen voor – een team – rond een kampvuur. Zij wisselen onderling suggesties, observaties, belangstelling en instemming uit door met hun hoofd te knikken, gebaren te maken en klanken uit te stoten. Als sommige mensen niet bijdragen aan het 'overleg' of geen belangstelling of instemming tonen, verzamelt de groep minder informatie en wordt het mis-schieten lastiger om aan voldoende eten te komen.

totaal 25.000 mensen werken). Dit gaat volgens hem een productiviteitsverbetering opleveren van vijftien miljoen dollar per jaar. Ook constateert hij dat de werknemerstevredenheid in de callcenters verbetert, soms wel met meer dan tien procent.

Iedere onderneming, ongeacht hoe groot, kan een dergelijke verandering tot stand brengen. Nu is duidelijk met welke instrumenten en gegevens een onderneming topprestaties van teams kan ontleden en bevorderen. Het opbouwen van een topteam is niet langer een kunst of toevalstreffer, maar wetenschap. In dit artikel leggen wij uit hoe het werkt.

De beperkingen van observatie overwinnen

Dat je de 'spirit' van een team kunt aanvoelen, is niet zo verwonderlijk. De mens heeft van de natuur het vermogen meegekregen om de honderden complexe communicatiesignalen, die hij voortdurend afgeeft en ontvangt, te verwerken. Tot voor kort waren wij echter nooit in staat om die signalen op een objectieve manier te registreren in de vorm van gegevens die je kunt verzamelen en die duidelijk maken waarom het 'klikt' in een team. Iemand die een team observeert, kan nooit alle nuances aan menselijk gedrag in dat hele team waarnemen. Wetenschappers moesten het daarom tot nu toe doen met een sterk gevoel dat bepaalde aspecten verklaren waarom een team meer is dan de som van zijn delen – zoals goed leiderschap, een voelbare gemeenschappelijke betrokkenheid, of een fantastische brainstorming-bijeenkomst.

Dankzij recente ontwikkelingen in draadloze en sensortechnologie zijn die beperkingen nu verleden tijd. Nu kan die onbenoembare 'het'-factor worden gemeten. Inmiddels werken wij met versie 7 van de sensorkaartjes die zijn ontwikkeld in mijn lab bij MIT. Die registreren ruim 100 datapunten per minuut, en omdat de drager er niets van merkt, zijn wij ervan overtuigd dat ze ook echt natuurlijk gedrag registreren. (Mensen blijken wel even nodig te hebben om eraan te wennen. In eerste instantie gedragen zij zich onnatuurlijk als zij het kaartje gaan dragen, maar dat is meestal na een uur al over.) Wij hebben deze kaartjes in de afgelopen zeven jaar toegepast bij 21 organisaties en op deze manier de communicatiepatronen van ongeveer 2.500 mensen gemeten, soms wel zes weken achter elkaar.

Aan de hand van de verzamelde gegevens hebben wij in kaart gebracht hoe een groot aantal mensen communiceren bij hun dagelijkse doen en laten. Deze informatie is ongekend gedetailleerd. Met de sensorkaartjes worden 'sociometrische gegevens' verzameld. Met andere woorden, de kaartjes meten

hoe mensen met elkaar omgaan, bijvoorbeeld de toon waarmee zij iets zeggen; of zij elkaar aankijken; hoeveel gebaren zij maken; hoeveel zij praten, luisteren en een ander onderbreken; hoe extrovert zij zijn; en in hoeverre zij invoelingsvermogen tonen. Door de gegevens voor alle leden van een bepaald team te vergelijken met de gegevens over de prestaties van dat team, kunnen wij de communicatiepatronen identificeren die samenvallen met succesvol teamwerk.

Die patronen verschillen heel weinig, ongeacht het soort team en het doel – of het nu gaat om een team in een callcenter dat zo efficiënt mogelijk probeert te werken; een innovatieteam bij een farmaceutische onderneming dat speurt naar ideeën voor nieuwe producten; of een topmanagementteam dat de organisatie beter wil aansturen. Een productief team herken je aan bepaalde meetgegevens. Die informatie blijkt dermate consistent dat wij enkel door naar de gegevens te kijken al kunnen voorspellen of een team succesvol zal zijn; daar hoeven wij de teamleden niet eens voor te ontmoeten.

Zo hebben wij bijvoorbeeld kunnen voorspellen welke teams een businessplan-wedstrijd zouden winnen, louter op grond van de gegevens die wij verzamelden over teamleden die tijdens een receptie onze kaartjes droegen.¹ Wij hebben de financiële resultaten voorspeld die teams zouden boeken met investeringen, louter op basis van de gegevens die wij verzamelden over hun onderhandelingen. Wij kunnen aan dit soort gegevens aflezen wanneer teamleden zullen melden dat zij een 'productieve' of 'creatieve' dag hebben gehad.

De gegevens maken ook, op een hoger niveau, duidelijk dat succesvolle teams bepaalde kenmerken met elkaar gemeen hebben:

1. Iedereen in het team praat en luistert ongeveer evenveel en houdt bijdragen kort en prettig.
2. Teamleden kijken elkaar aan en praten en gebaren met energie.
3. Teamleden voelen zich onderling verbonden en gaan niet alleen maar om met de teamleider.
4. Teamleden hebben onderling ook bilateraal of zijdelingse gesprekken in het team.
5. Teamleden pauzeren op gezette tijden, gaan buiten het team op verkenning uit en komen terug met informatie.

De gegevens leveren ook nog een ander verrassend inzicht op: individueel denkvermogen en talent dragen veel minder bij aan het succes van een team dan je zou denken. De beste manier om een top-team op te bouwen is niet door de teamleden te

selecteren op hun hersens of eerdere prestaties, maar door te achterhalen hoe zij communiceren en door het team zodanig te vormen en te sturen dat het succesvolle communicatiepatronen aanhoudt.

De doorslaggevende elementen van communicatie

In ons onderzoek hebben wij drie cruciale aspecten van communicatie gevonden die de teamprestatie beïnvloeden: energie, betrokkenheid en verkenning.

Energie

De energie in een team wordt afgemeten aan het aantal en de aard van de interacties tussen teamleden. Eén enkele interactie bestaat in onze definitie uit een opmerking en een bevestigende reactie daarop, bijvoorbeeld 'ja' of een knikje met het hoofd. Een gesprek bestaat uit tal van deze interacties, en in een teamcontext kunnen er op één bepaald moment allerlei verschillende interacties plaatsvinden.

De waardevolste vorm van communicatie is persoonlijke communicatie op één en dezelfde plek, ofwel 'face to face'. Dan volgt een telefoon- of videoconferentie, maar daar hoort een kanttekening bij: die technologieën worden minder effectief naarmate er meer mensen deelnemen aan het telefonisch of video-overleg. De minst waardevolle vormen van communicatie zijn e-mail en SMS. (Wij hebben gegevens over die vormen van communicatie verzameld zonder de sensorkaartjes te gebruiken. Toch geeft het aantal interacties 'face to face' op zich al een goede indicatie van de energie in een team.) Aan de hand van het aantal interacties waarbij iemand betrokken is, gewogen voor de waarde ervan afhankelijk van het soort communicatie, krijgt elk teamlid een score voor de energie. Het gemiddelde daarvan voor alle teamleden is de teamscore voor energie.

Het energieniveau in een team is niet statisch. Zo ga ik soms met mijn onderzoeksgroep bij MIT om de tafel zitten om hen bij te praten over gebeurtenissen die er aan staan te komen, regels die worden veranderd en andere administratieve aangelegenheden. In dat soort bijeenkomsten is de energie altijd laag. Maar wanneer iemand in dezelfde groep vertelt over een nieuwe ontdekking, schieten de opwinding en energie door het plafond; dan begint iedereen door elkaar heen te praten.

Betrokkenheid

Betrokkenheid weerspiegelt de spreiding van energie onder de teamleden. In een eenvoudig team van drie mensen is betrokkenheid een functie van

1. Zie 'Defend Your Research: We Can Measure the Power of Charisma', Harvard Business Review, jan.-feb.2010.

Teamwerk in kaart gebracht

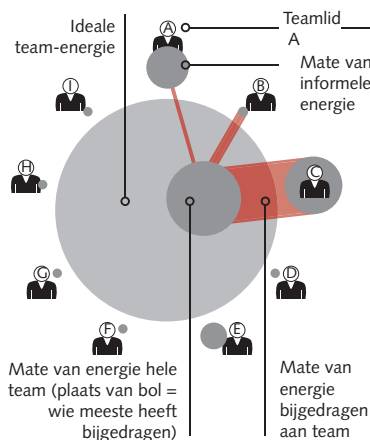
Omdat de bijkantoren verschillend presteerden, liet een bank in Praag de teams voor klantcontact zes weken lang elektronische sensoren dragen. De eerste twee figuurtjes hieronder zijn gebaseerd op de gegevens die gedurende verscheidene dagen werden verzameld voor een team van negen mensen. Het derde figuurtje is gebaseerd op de gegevens die werden verzameld over de interacties tussen het management en alle teams.

De gegevens maakten duidelijk, dat er een verschil was tussen de teams in de bijkantoren uit het 'sovjet'-tijdperk en de teams in de nieuwere kantoren die daarna waren geopend. Bij de 'sovjet'-bijkantoren was de

communicatie in de teams steeds slecht, maar werd er veel meer buiten de teams gecommuniceerd. Het leek dus wel alsof die teams uit alle macht op zoek waren naar oplossingen voor problemen. Teams in de moderne bijkantoren vertoonden een hoge mate van energie en hadden minder de behoefte om extern te verkennen. Naar aanleiding van de initiële uitkomsten besloot het management van de bank om al deze dashboards aan alle teams te laten zien; ook werden de teams gereorganiseerd om in alle bijkantoren een combinatie te krijgen van medewerkers uit de oude en de nieuwe kantoren. Volgens de bank verbeterde dankzij deze maatregelen de werkcultuur in alle teams.

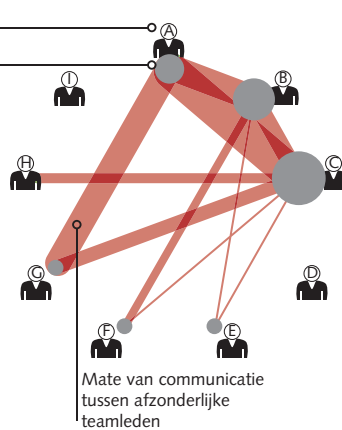
Energie

Hoe teamleden bijdragen aan het hele team



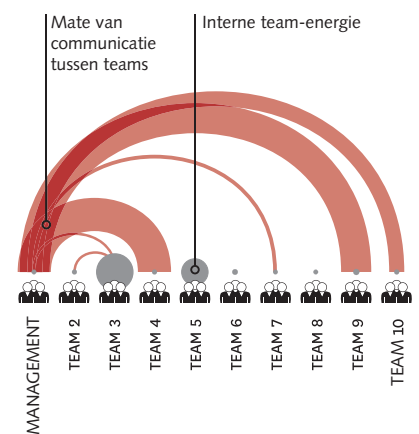
Betrokkenheid

Hoe teamleden onderling communiceren



Verkenning

Hoe verschillende teams met elkaar communiceren



Het gaat hier duidelijk om gegevens voor een team van een bijkantoor met een slechte klantenservice. A, C en E stralen meer informele energie uit dan de overige teamleden. A, B en C dragen veel bij aan het team, de andere teamleden niets. Het patroon dat hier te zien valt, komt vaak voor bij hiërarchische teams waar een chef (C) bevelen geeft die door zijn adjudanten (A en B) worden uitgedragen. Dit drietal vormde hier een 'team in het team', en het is voorstelbaar dat de overige medewerkers dachten dat zij niets in te brengen hadden. Leiders zijn vaak geschokt en beschaamd wanneer zij beseffen hoezeer zij een team domineren; zij proberen dat patroon dan onmiddellijk te veranderen. Wanneer een overzicht als dit wordt besproken met een team, kan dat de minder energieke teamleden stimuleren om ook hun zegje te doen over wat er volgens hen niet goed gaat in het team; er liggen immers objectieve gegevens voor, zodat het gesprek zonder verwijten of klachten kan verlopen.

Deze figuur laat zien dat de betrokkenheid in hetzelfde team vooral uitgaat van dezelfde drie medewerkers (A, B en C). G doet een poging om zich te verstaan met het drietal dat de dienst uitmaakt in het team, maar de betrokkenheid is toch vooral bij dat drietal geconcentreerd. Deze drie mensen staan misschien een trede hoger in de organisatie. Of zij zijn gewoon extroverte. Maar dat doet er niet toe. Dit is een patroon dat past bij een laag prestatieniveau omdat het team van veel van zijn leden geen ideeën of informatie krijgt. De leiding kan naar aanleiding van dit overzicht gericht gaan kijken naar de 'onzichtbare' teamleden: hoe kan hun actieve betrokkenheid worden vergroot? Zijn zij de juiste mensen voor het project? Ook kan de teamleider zich nu gaan opstellen als 'charismatisch verbinder', door de teamleden die met elkaar horen te overleggen met elkaar te verbinden, en hen aan te moedigen om hun ideeën en opvattingen te delen met de hele groep.

Uit deze figuur blijkt dat het management veel aan verkenning doet. De interne energie in het managementteam is laag, maar dat is niet erg. Energie en betrokkenheid kunnen niet hoog zijn wanneer men druk is met externe verkenning; dan blijft er immers minder tijd over voor contact met het eigen team. In een sterk presterende organisatie zou je echter meer verkenning zien tussen alle teams onderling; dan zou je een boog zien tussen, bijvoorbeeld, teams 3 en 4, of tussen teams 5 en 9. Wanneer er bij alle teams een pauze valt in de externe verkenning, zal blijken in hoeverre communicatie in het eigen team (weergegeven door de grijze bolletjes) wordt afgewisseld met verkenning bij andere teams (de rode bogen). Blijkt dat niet zo te zijn, dan moeten er misschien schotten in de organisatie worden gesloopt om werkelijke verkenning te bevorderen.

de gemiddelde energie tussen A en B, A en C respectievelijk B en C. Wanneer alle teamleden min of meer evenveel energie op een vrij hoog niveau hebben in hun contacten met alle overige teamleden, is de betrokkenheid buitengewoon groot. Teams waarin sommige leden onderling veel energie hebben in hun communicatie, terwijl andere teamleden daar niet aan meedoen, presteren minder goed. Bij teams die investeringsbeslissingen namen, bijvoorbeeld, zagen wij dat de slechts gedeeltelijk betrokken teams slechtere (minder winstgevend) beslissingen namen dan de volledig betrokken teams. Dit effect constateerden wij vooral vaak bij teams waarvan de leden op verschillende locaties zaten en hoofdzakelijk telefonisch contact hadden met elkaar.

Verkenning

Dit is communicatie die de teamleden bedrijven buiten het team. Verkenning is in wezen de energie tussen een team en de andere teams waar dat ene team mee omgaat. Het blijkt dat sterk presterende teams meer externe relaties proberen aan te knopen. Een hoge score voor verkenning blijkt ook bij uitstek belangrijk te zijn voor creatieve teams, bijvoorbeeld innovatieteams die nieuwe inzichten moeten krijgen.

Om het aspect verkenning te kunnen meten, moeten wij meer sensorkaartjes inzetten in een organisatie. Wij hebben dat in allerlei verschillende omgevingen gedaan, onder meer in het MIT Media Lab en de afdeling Marketing bij een multinational bestaande uit verscheidene teams voor verschillende aandachtsgebieden.

Uit onze gegevens blijkt ook dat verkenning en betrokkenheid niet gemakkelijk samengaan, hoewel het toch allebei positieve aspecten zijn. Dat komt doordat teamleden hun energie in het ene geval voor heel iets anders moeten inzetten dan in het andere. Energie is niet onuitputtelijk. Hoe meer mensen zich wijden aan hun eigen team (betrokkenheid), des te minder energie zij overhouden om buiten het team te verkennen, en omgekeerd.

Zowel het een als het ander is echter nodig. Succesvolle teams, en succesvolle creatieve teams in het bijzonder, wisselen verkennend ontdekken af met betrokkenheid om de extern ingewonnen ideeën te integreren in het team. Bij MIT Media Lab verklaarde dit patroon bijna de helft van de verschillen in creatieve resultaten tussen de verschillende onderzoeksgroepen. En bij een industrieel onderzoekslaboratorium konden wij op grond hiervan

met bijna 90 procent zekerheid aangeven welke teams bijzonder creatief waren, en welke veel minder.

Meer dan enkel gangbare ideeën

Een scepticus vindt onze inzichten over energie, betrokkenheid en verkenning misschien 'open deuren'. Onze onderzoeksgegevens vullen de gangbare ideeën over teamprestaties echter aan. Ze voegen een niet eerder vertoonde mate van nauwkeurigheid toe aan onze observaties, ze kwantificeren de cruciale aspecten van de dynamiek in een team, en ze maken die dynamiek buitengewoon goed meetbaar.

En dus weten wij nu, bijvoorbeeld, dat verschillen in teamprestaties voor 35 procent simpelweg zijn terug te voeren

op het aantal persoonlijke interacties ('face to face') tussen teamleden. En ook dat het 'juiste' aantal interacties in een team kan oplopen tot wel enkele tientallen per gewerkt uur – maar dat het prestatieniveau daalt wanneer dat ideale aantal wordt overstegen. Eveneens kunnen wij nu met zekerheid zeggen, dat bij teams die heel goed presteren de teamleden meestal slechts de helft van hun communicatietijd luisteren naar of praten tegen het hele team; en dat, wanneer zij het hele team tegelijk aanspreken, zij daarbij niet teveel tijd claimen en zich beperken tot korte en rake opmerkingen. De andere helft van hun communicatietijd besteden de leden van dergelijke teams aan doorgaans vrij korte gesprekken één op één. Het lijkt onlogisch dat al deze zijdelingse interacties het prestatieniveau van een team zouden bevorderen, in plaats van het team af te leiden van zijn werk. Toch is dat wat de gegevens laten zien.

De gegevens die wij hebben verzameld over het belang van sociale interactie ('socializing') bouwen niet alleen voort op gangbare inzichten maar gaan daar soms ook lijnrecht tegenin. Sociale interactie blijkt van wezenlijk belang te zijn voor teamprestaties. Ze verklaart vaak meer dan vijftig procent van de positieve veranderingen in communicatiepatronen, zelfs in een omgeving die zo nadrukkelijk naar efficiëntie streeft als een callcenter.

Zonder dit soort gegevens valt gewoon niet te achterhalen welke vormen van dynamiek een team succesvol maken. De managers van een jong softwarebedrijf, bijvoorbeeld, dachten dat zij de communicatie tussen de medewerkers konden verbeteren met gezamenlijk cafébezoek en derge-

Persoonlijke communicatie ('face to face') is het meest waardevol – e-mail en SMS het minst

lijke. De gegevens verzameld via onze sensorkaartjes lieten echter zien dat die initiatieven niet of nauwelijks effect hadden. Wat wel effect had, bleek uit de gegevens, was om de tafels in de kantine langer te maken zodat medewerkers die elkaar niet kenden bij elkaar aanschoven tijdens de lunch. Voor het aspect verkenning leverden de gegevens ook een dergelijke verfijning op. De notie dat nieuwe inzichten kunnen helpen om het prestatievermogen te verbeteren is allesbehalve nieuw – dit is eerder een van de ‘tien geboden’ voor managers. Uit ons onderzoek blijkt echter dat de meeste ondernemingen dit niet op de juiste manier doen. Veel organisaties die wij hebben bekeken raadplegen veelvuldig *dezelfde* externe bronnen, en alleen op bepaalde momenten (bijvoorbeeld wanneer er een *business case* moet worden gemaakt, of wanneer er ‘sectie’ moet worden gepleegd op een project). De bij uitstek goed presterende en creatieve teams uit ons onderzoek, daarentegen, waren onophoudelijk op zoek naar nieuwe inzichten, bij alle andere teams in de organisatie en ook bij sommige groepen buiten de organisatie.

Toepassing van de gegevens

Tot nu toe konden bepaalde managementtaken, zoals teambuilding, niet objectief worden geanalyseerd. Nu is het echter mogelijk om een basis aan gegevens te creëren van waaruit zowel individuele als teamprestaties kunnen worden verbeterd. Dit gaat in drie stappen.

Stap 1 – Visualisering

In ruwe vorm zeggen de gegevens de teams waarop ze betrekking hebben niet zoveel. Een score van 0,5 voor energie kan bijvoorbeeld goed zijn voor een individueel teamlid. Beschrijvingen van de teamdynamiek aan de hand van statistische gegevens zijn echter niet bijster gebruiksvriendelijk. Wij hebben formules ontwikkeld om de aspecten energie, betrokkenheid en verkenning te berekenen. Daardoor kan grafisch worden weergegeven hoe een team er per aspect voor staat. Het gaat om heldere en direct voor iedereen begrijpelijke visualisering van de gegevens. Ze brengen heel duidelijk de zwakke punten in beeld die teams zich misschien niet bewust zijn. Ze laten zien welke teamleden weinig energie hebben en niet betrokken zijn; zelfs in de visualisering lijken zij te worden genegeerd. Zie voor voorbeelden het kader ‘Teamwerk in kaart gebracht’.

Als wij zien dat teamleden laag scoren op energie en/of betrokkenheid, duiken wij meteen in de ge-

gegevens die wij door middel van de sensorkaartjes over hen hebben verzameld. Proberen zij bijdragen te leveren maar worden zij genegeerd of onderbroken? Onderbreken zij anderen en luisteren zij niet, met als gevolg dat hun collega’s hen niet langer naar hun mening vragen? Communiceren zij alleen maar met één enkel ander teamlid? Zoeken zij in bijeenkomsten contact met anderen? Of proberen zij zich fysiek te verschuilen voor de groep? Praten zij hard genoeg? Misschien is de teamleider te dominant – is deze voortdurend zelf aan het woord in bijeenkomsten, en zou hij of zij anderen meer moeten aanmoedigen om actief deel te nemen aan de discussie? De scores voor energie respectievelijk betrokkenheid brengen dat soort problemen aan het licht. Als eenmaal duidelijk is wat de knelpunten zijn, kan er gericht aan worden gewerkt. Grafische weergaven van de scores voor het aspect verkenning laten zie hoe er wordt gecommuniceerd in de hele organisatie, bijvoorbeeld of het afdelingsmanagement minder of niet betrokken is bij bepaalde teams. Een langere tijdreeks aan scores voor betrokkenheid en verkenning maakt duidelijk in hoeverre een team deze twee activiteiten effectief afwisselt. De visualisering kunnen ook verder worden gedetailleerd. En er kunnen figuren worden gemaakt die de verschillende soorten communicatie tussen teamleden in beeld brengen. Dan blijkt bijvoorbeeld of teamleden geneigd zijn om op een contraproductieve manier te communiceren, bijvoorbeeld doordat zij veel mailtjes rondsturen terwijl zij eigenlijk meer direct contact (‘face to face’) zouden moeten hebben met anderen (zie figuur 1 voor een voorbeeld).

Stap 2 – Training

Met de overzichtsfiguren bij de hand kunnen teams door middel van iteratieve visuele terugkoppeling worden geholpen om hun prestaties te verbeteren. Ons werk bij een multicultureel ontwerpteam van Japanners en Amerikanen biedt daar een goed voorbeeld van. (Visualisering van gegevens werkt bijzonder goed bij teams waarvan de leden op verschillende locaties zitten en verschillende talen spreken, aangezien die teams voor bijzondere communicatie-uitdagingen staan.) De grafische overzichten voor dit team (zie het kader ‘Communicatieverbetering in kaart gebracht’) lieten zien dat de communicatie er veel te onevenwichtig was: de Japanse teamleden deden aanvankelijk hun mond niet open, met als gevolg dat het team laag scoorde op energie en op betrokkenheid. Wij lieten de teamleden een week lang dagelijks

een visualisering zien van hun werkzaamheden van die dag, aangevuld met een lichte interpretatie van ons. (NB: wij wisten niet wat zij inhoudelijk deden, enkel hoe zij met elkaar omgingen.) Ook vertelden wij hun dat hun communicatie idealiter een gelijkmatiger beeld moest vertonen, en ook meer interacties in totaal. Op de zevende dag bleken de energie en betrokkenheid bijzonder sterk te zijn toegenomen, vooral bij de twee Japanners in het team; een van hen had

zich zelfs ontpopt als een ware stuwende kracht. Dat mensen zich zo snel kunnen verbeteren in reactie op visuele terugkoppeling hoeft niemand te verbazen. Dit zal heel herkenbaar zijn voor iemand die wel eens zijn slag in het golfspel met behulp van videobeelden heeft laten analyseren. Of voor iemand die wel eens een opname van zijn eigen toespraak heeft bekeken. Nu beschikken wij over de visuele instrumenten om ook teamwerk aan de hand van objectieve analyse te verbeteren.

Figuur 1. Communicatie door de tijd heen in kaart gebracht

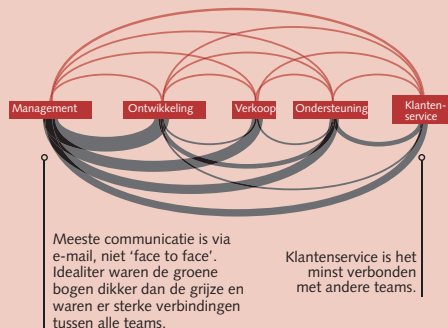
De figuren hieronder laten de communicatiepatronen zien bij de afdeling Marketing van een Duitse bank in de dagen direct voor en direct na de lancering van een belangrijk nieuw product. Deze afdeling had vier teams van elk vier medewerkers op het gebied van resp. klantenservice, verkoop, ondersteuning, ontwikkeling en management. Met behulp van sociometrische sensorkaartjes werden gegevens verzameld over de persoonlijke interacties. Ook werden gegevens verzameld over het e-mailverkeer om in beeld te brengen hoe de balans lag tussen bij uitstek waardevolle persoonlijke communicatie ('face to face') en minder waardevolle communicatie via digitale media.

In dit project werd geen iteratieve terugkoppeling gegeven aan de medewerkers van de bank. Hadden wij dat wel gedaan, aan het eind van Week 1, dan zouden wij hen hebben gewezen op drie negatieve trends die zij hadden kunnen corrigeren: de onzichtbaarheid van Klantenservice, het overmatig gebruik van e-mail, en de uiterst onevenwichtige communicatie tussen groepen. Waren deze aandachtspunten opgepakt, dan zouden de problemen met het product misschien sneller aan het licht zijn gekomen en zou er vermoedelijk ook sneller op zijn gereageerd.

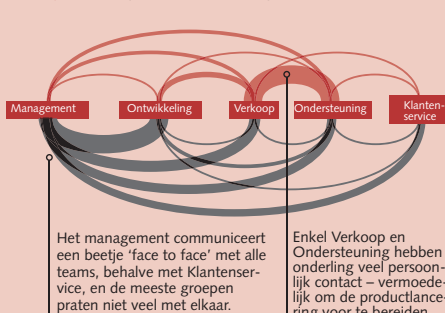
Uitleg bij de figuurtjes



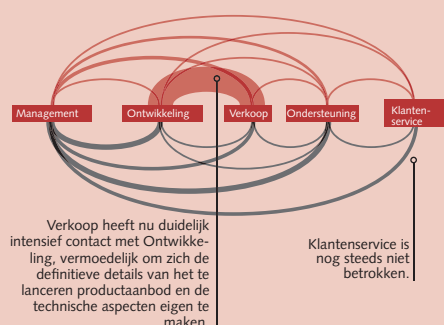
Dag 2: Management communiceert duidelijk het meest



Dag 6: Management via e-mail gaat door



Dag 15: Naarmate de lancering dichterbij komt is er verbijsterend weinig communicatie



Dag 23: Twee dagen na de lancering communiceren de teams eindelijk persoonlijk, wanneer zij proberen te redden wat er te redden valt van een desastreus verlopen introductiecampagne



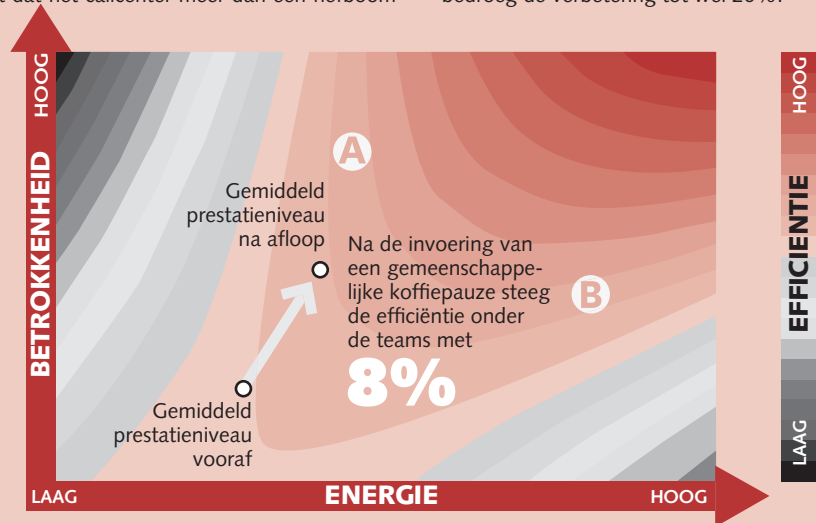
Figuur 2. Communicatie afgezet tegen prestatie

Visualiseringen kunnen worden gebruikt om energie en betrokkenheid te vergelijken met bestaande prestatiescores. In de figuur hieronder zijn de niveaus voor energie en betrokkenheid van diverse teams in het callcenter van een bank afgezet tegen de efficiëntiescores in het callcenter: de gemiddelde verwerkingstijd ('average handling time, of AHT).

De verwachte team-efficiëntie is gebaseerd op een statistische analyse van de feitelijke AHT-scores van teams voor zes weken. Rood staat voor hoge efficiëntie, zwart voor lage efficiëntie. De figuur laat zien dat bij uitstek energieke en betrokken teams het efficiëntst zijn. Maar er blijkt ook uit, dat teams met weinig energie en betrokkenheid beter presteren dan teams die niet in balans zijn (veel energie bij lage betrokkenheid of omgekeerd). Dit betekent dat het callcenter meer dan één hefboom

kan inzetten om prestaties te verbeteren. De punten A en B zijn even efficiënt, bijvoorbeeld, maar weerspiegelen verschillende combinaties van energie en betrokkenheid.

De manager wilde energie en betrokkenheid in gelijke mate opkrikken. Wij stelden om voor elk team in het callcenter een gezamenlijke koffiepauze in te voeren. Hierdoor nam het aantal interacties toe, vooral de informele, en steeg ook het energieniveau in de teams. En omdat alle teamleden tegelijkertijd pauzeerden, werden de interacties gelijkmatig verdeeld, waardoor de betrokkenheid toenam. Toen wij na afloop energie en betrokkenheid vergeleken met AHT waren de resultaten duidelijk: de efficiëntie in het callcenter was met gemiddeld 8% gestegen, en bij de slechtst presterende teams bedroeg de verbetering tot wel 20%.



Stap 3 – Prestatie verfijnen

Met behulp van visualisering als trainingsinstrument kan een team zijn communicatiepatronen dus snel verbeteren. Leidt dat echter ook tot betere prestaties? Het antwoord is ja. De derde en laatste stap in de toepassing van de sensorgegevens is om de aspecten energie en betrokkenheid af te zetten tegen prestatiegegevens. Bij het Japans-Amerikaanse team, bijvoorbeeld, vergeleken wij de verbeterde communicatiepatronen met de door het team zelf gerapporteerde dagelijkse productiviteit. Hoe meer de communicatiepatronen ons ideaal voor hoge prestaties naderden, des te hoger viel ook de (door het team zelf gerapporteerde) productiviteit uit.

Wij hebben deze uitkomst bij herhaling gezien, bijvoorbeeld ook bij teams die creatiever wilden zijn, en eveneens bij topmanagementteams die hun interne samenhang wilden versterken. Steeds kwam het effect dat de betrokkenen zelf noemden overeen met de verbeterde communicatiepatronen. De visualiseringen leveren vaak belangrijke

inzichten op. Een van de beste voorbeelden daarvan was bij het callcenter van de bank die ik al in de inleiding noemde. Daar brachten wij bijvoorbeeld een vergelijking van de energie en de betrokkenheid met de gemiddelde verwerkingstijd (AHT) in kaart; in die figuur werden de AHT-scores weergegeven met kleuren (zie figuur 2). Dit overzicht liet duidelijk zien, dat de bij uitstek energieke en betrokken teams het efficiëntst werkten. Verrassend genoeg bleek echter ook, dat weinig energieke en betrokken teams beter konden presteren dan onevenwichtige teams (lees: teams die hoog scoorden op energie maar laag op betrokkenheid, of andersom). Deze figuur maakte duidelijk dat de manager energie en betrokkenheid in evenwicht moest houden bij zijn pogingen om beide te versterken.

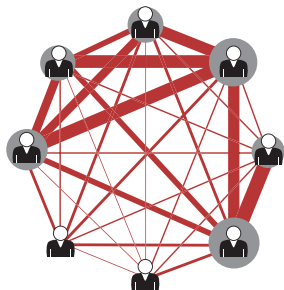
Ontbreekt een hard criterium als AHT, dan kunnen de communicatiepatronen worden afgezet tegen subjectieve inschattingen. Wij hebben teams bijvoorbeeld gevraagd om werkdagen te scoren aan

Communicatieverbetering in kaart gebracht

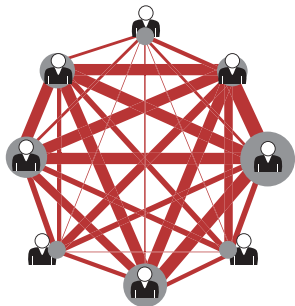
Onze gegevens laten zien dat teams met leden op verschillende locaties die verschillende talen spreken vaak maar moeilijk samenhang ontwikkelen. De afstand speelt een rol: elektronische communicatie wekt niet zoveel energie en betrokkenheid op als persoonlijke communicatie ('face to face'). Culturele normen spelen ook een rol. Visuele terugkoppeling op communicatiepatronen kan helpen.

Wij hebben een week lang gegevens verzameld voor een team van Japanners en Amerikanen die samen in Japan moesten brainstormen over een nieuw ontwerp. Dit team kreeg iedere dag visualisering van zijn communicatiepatronen te zien. Ook gaven wij hun eenvoudige richtlijnen voor goede communicatie (actieve deelname, maar in gelijke mate).

Dag 1 – De twee Japanners in het team (helemaal onderaan en linksomder) zijn niet betrokken, en rond het teamlid rechtsboven lijkt een 'team in het team' te zijn ontstaan.



Dag 7 – Het team vertoont een opmerkelijke verbetering. Niet alleen dragen de twee Japanners meer bij aan de energie en betrokkenheid (de Japanner helemaal onderaan is zelfs een bijzonder energiek en betrokken teamlid geworden), maar ook verdelen enkele teamleden die de communicatie op Dag 1 domineerden hun energie nu beter.



de hand van een schaal voor 'creativiteit', of voor 'frustratie'. Vervolgens bekeken wij dan welke patronen samenvielen met uiterst creatieve of frustrerende dagen. Voor teams zijn dit soort terugkoppelingen vaak een 'openbaring'.

Succesvolle tactiek

De voor de hand liggende vraag is nu natuurlijk: als ik eenmaal heb geconstateerd dat energie en betrokkenheid moeten verbeteren, hoe pak ik dat dan aan? Met welke methoden kunnen die scores het beste worden opgekrikt?

Simplele dingen als een andere indeling van werkruimte en werkplekken werken goed. Ook werkt het goed om zelf het voorbeeld te geven; een manager kan teamleden bijvoorbeeld aanmoedigen om actiever deel te nemen, en zelf kan hij vaker 'face to face' communiceren. Ook beleidswijzigingen kunnen teams helpen zich te verbeteren; bestaande interactieprocedures loslaten kan een uitstekende manier zijn om verandering op gang te brengen in een team. Soms kunnen de energie en betrokkenheid in een team het beste worden verbeterd door teamleden te wisselen en vers bloed in te brengen. In onze ervaring is dit echter vaak niet nodig. De meeste mensen leren wel aan de hand van terugkoppeling dat zij bijvoorbeeld anderen minder moeten onderbreken, zich met andere mensen moeten verstaan, of actiever moeten luisteren. Managers zouden de meetgegevens moeten gebruiken om hun teams aan te sporen tot verandering.

De ideale teamspeler

Ook teamleden afzonderlijk kunnen worden afgezet tegen een ideaal. Zowel bij teams die vooral uit zijn op productiviteit als teams die vooral creatief moeten zijn, konden wij aan de hand van de gegevens het beste type teamspeler herkennen. Zo iemand wordt wel een 'geboren leider' genoemd, maar wij spreken van 'charismatische verbinder'. Uit de sensorgegevens blijkt dat deze mensen actief andere teamleden opzoeken en hen betrekken in korte en bijzonder energieke gesprekken. Zij zijn democratisch in hun tijdsbesteding – communiceren met iedereen in gelijke mate en zorgen ervoor dat alle teamleden de kans krijgen om bij te dragen. Zij zijn niet per se extrovert maar stappen wel gemakkelijk op andere mensen af. Zij luisteren evenveel als zij praten, of luisteren eerder meer, en tonen zich doorgaans bijzonder betrokken met hun gesprekspartner, ongeacht wie dat is. Wij spreken in dit verband van 'energiek maar geconcentreerd luisteren'.

De beste teamspelers verbinden ook hun teamgenoten onderling met elkaar en verspreiden ideeën. Bovendien verkennen zij in voldoende mate: zij speuren buiten de groep naar ideeën, maar niet ten koste van de betrokkenheid in en met de groep. In een onderzoek onder topmanagers die deelnamen aan een intensieve trainingsweek aan MIT constateerden wij dat een team succesvoller was naarmate er meer van deze charismatische verbinders in zaten.

—

Teambuilding is inderdaad een wetenschap, maar een nog jonge en zich ontwikkelende wetenschap. Wij weten nu dat communicatiepatronen de allerbelangrijkste indicaties bieden voor de effectiviteit van teams. Vanuit dat inzicht kunnen wij gegevens en processen gaan verfijnen om meer geavanceerde metingen te ontwikkelen, analyses te verdiepen en nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Daarmee kunnen wij dan een scherper beeld krijgen van verschillende soorten teamleden en teams.

Ook de ontwikkeling van de sensoren die deze wetenschap mogelijk maken staat niet stil. Er wordt inmiddels gewerkt met versie 7, en de sensorkaartjes zijn even klein en onopvallend als identiteitsbewijzen, maar er kunnen steeds meer en verschillende soorten gegevens mee worden verzameld. Wij experimenteren nu ook met apps die

teams en hun leiders actuele ('real-time') terugkoppeling geven over de communicatie in de groep. Ook komen er voor de sensoren steeds meer toepassingen buiten teams, in steeds meer verschillende situaties.

Wij stellen ons voor, dat op een dag het voltallige personeel van een onderneming gedurende langere tijd de sensorkaartjes draagt. Dat levert dan 'grote gegevens' op waarin allerlei patronen te zien zijn, van teambuilding tot leiderschap en van onderhandelingen tot beoordelingsgesprekken. Het is denkbaar dat naar aanleiding van dit soort gegevens de fysieke werkomgeving van mensen van karakter zal veranderen. En misschien onze communicatiemiddelen ook. Of neem multiculturele teams die vanuit verschillende locaties werken en zo'n belangrijke rol spelen in een mondiale economie. Hun prestatieniveau zal sterk kunnen worden verbeterd door hun communicatiepatronen bloot te leggen en aan te passen. Kortom, wij beginnen nu een beeld te ontwikkelen van organisaties alsof we met 'Gods ogen' kunnen kijken, zoals ik dat noem. Dat klinkt misschien heel spiritueel, maar het is een beeld gestoeld op bewijs en gegevens. Het is een opmerkelijk beeld, en de manier waarop organisaties werken zal erdoor veranderen. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The new science of building great teams', by Alex Pentland, in the April 2012 issue of the Harvard Business Review, vol. 90, issue 4, pp. 61-70. © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.