

**Bachelor Thesis**

# **Het Product Teambuilding**

Teambuilding



It's less me...



...And more we!

Rense Strikwerda  
Begeleider: Saskia Schwinghammer

Januari 2009

Leerstoelgroep Communicatie, Wageningen Universiteit

**Voorwoord:**

Hier voor u op tafel ligt mijn bachelorscriptie over teambuilding. Dit onderwerp interesseert mij persoonlijk omdat ik werkzaam ben bij een bedrijf dat naast sportieve ook trainingen en teambuilding activiteiten aanbiedt.

Ik werk als (buiten-)sportinstructeur en begeleid dus de verschillende activiteiten. De nadruk van de activiteiten die ik begeleid ligt meer op een leuk dagje uit dan op teambuilding, maar in verschillende onderdelen die ik begeleid komen duidelijk aspecten van teambuilding naar voren.

Dit werk heeft mij een kijkje gegeven in de spreekwoordelijke 'keuken'. Hierdoor heb ik een zekere kennis uit de praktijk, die nuttig is geweest voor het schrijven van deze scriptie. Ik heb gepoogd de theorieën die besproken worden in deze scriptie ook toe te passen in de praktijk. Hierdoor hoop ik meer duidelijkheid in bepaalde theorieën te verschaffen. Overigens is het commentaar dat ik geef een mening: deze staat los van de gegeven theorieën.

Ik hoop met onderstaande scriptie meer duidelijkheid in het begrip en toepassing van de term teambuilding te geven

Ik wil dit voorwoord besluiten door een kort woord van dank te richten aan mijn begeleider van de universiteit: Saskia Schwinghammer. Zij gaf mij goede begeleiding en veel nuttige tips.

Rense Strikwerda

## **Inhoudsopgave:**

Voorwoord	pagina: 2
Inleiding	pagina: 4
Deel 1: Het hoe, wat en waarom van teambuilding	pagina: 5
Deel 2: Onderzoek naar de effectiviteit van teambuilding	pagina: 13
Deel 3: Hoe teambuilding toe te passen	pagina: 20
Conclusie en aanbevelingen	pagina: 24
Discussie	pagina: 26
Bronvermelding	pagina: 29

## **Inleiding**

Teambuilding is een veelbesproken concept. Een zoektocht op Google levert 9.020.000 hits op als er gezocht wordt op het Nederlandse woord ‘teambuilding’ en zelfs 118.000.000 hits als er gezocht wordt op de internationale term ‘team-building’. Als je door de resultaten heen bladert, komen er talloze bedrijven voorbij die het product teambuilding in alle soorten en maten aanbieden. Men kan, afgaande op het marktmechanisme van vraag en aanbod, concluderen dat er aan de hand van het grote aanbod ook een grote vraag naar teambuilding is. Teambuilding lijkt dus een zeer populaire activiteit te zijn, die door vele bedrijven wordt aangeboden.

Teambuilding is een middel om een team te vormen. Om een team te vormen moet je de personen uit een groep meer tot elkaar te brengen om ze zo beter te laten samenwerken.

Teambuilding wordt als product op de markt aangeboden. Van een product wil je echter graag de kwaliteit kunnen meten. Voor de consument is het handig als de kwaliteit bekend is voordat het product wordt aangeschaft, zodat hij of zij een weloverwogen keuze kan maken.

De kwaliteit van teambuilding zou gemeten kunnen worden aan de hand van de effectiviteit. Effectiviteit is de mate waarin teambuilding slaagt in het volbrengen van het doel: een betere samenwerking.

Is teambuilding echter wel effectief? Wordt de beoogde verbeterde samenwerking ook daadwerkelijk bereikt?

Er zijn veel positieve ‘geluiden’ over teambuilding: iedereen heeft er wel eens over gehoord en er doen veel succesverhalen de ronde. Ook zijn er veel boeken geschreven over teambuilding en deze zijn voornamelijk positief.

Probleem is dat de bedrijven of personen (ook de auteurs van de boeken) die teambuilding aanbieden vaak als de experts gezien worden, terwijl deze bedrijven en personen niet objectief zijn. Zij willen hun product verkopen en proberen dit product zo mooi mogelijk te presenteren.

Vanwege deze subjectiviteit leek het mij nuttig om onderzoeksliteratuur te vergelijken op effectiviteit van teambuilding. Door te kijken naar verschillende onderzoeken over teambuilding hoop ik een objectief beeld van de effectiviteit van teambuilding neer te zetten. Op deze manier hoop ik meer duidelijkheid te verschaffen in de werking en effectiviteit van teambuilding.

De probleemstelling in deze scriptie is de effectiviteit van teambuilding en wat de consument werkelijk heeft aan het product teambuilding. Er worden alleen zeer verschillende activiteiten aangeboden onder de naam teambuilding. Voorbeelden hiervan zijn; een mozaïekworkshop, een percussieworkshop, een dagje paintballen of karten, een circus workshop, een werkweek in de Ardennen, een helikopterdropping en nog talloze andere activiteiten. Er lijkt een grote diversiteit aan teambuilding activiteiten te zijn hetgeen de vraag oproept wat er allemaal onder teambuilding valt. Ik zal beginnen met het definiëren van het begrip teambuilding.

Deze scriptie is opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel zal de definitie van teambuilding en het hoogprestatie team besproken worden. Een hoogprestatie team is een zeer effectief samenwerkend team. Het functioneren van dit team is de ultieme uitkomst voor een team na een teambuilding activiteit ondergaan te zijn. Daarnaast zal ik in het eerste deel dieper ingaan op het principe teambuilding en de componenten waaruit teambuilding is opgebouwd. In deel twee zal ik onderzoek naar de effectiviteit van teambuilding bespreken. Tot slot zal ik in deel drie een teambuilding model genaamd ‘het TMI model’ bespreken. Ik zal besluiten met een conclusie en een discussie.

In deze scriptie zal ik ook gebruik maken van kennis die ik in mijn bijbaan als buitensportinstructeur bij de begeleiding van teambuilding activiteiten heb opgedaan. Ik zal in deze scriptie theorieën illustreren met voorbeelden uit de praktijk, waarmee ik hoop deze scriptie tot een levendiger verhaal te maken.

## **Deel 1: Het hoe, wat en waarom van teambuilding**

### ***Definiëring van teambuilding***

De term ‘teambuilding’ wordt in veel verschillende contexten gebruikt en heeft ook verschillende benamingen. Teambuilding wordt ook wel teamontwikkeling of groepsontwikkeling genoemd. Het van Dale Woordenboek geeft als definitie voor teambuilding: *het creëren van een hecht teamverband*. Dit is echter een nogal ruime definitie, in de onderzoeksliteratuur wordt teambuilding specifiek omschreven. Zo stellen Woodman en Sherwood (1980) dat teambuilding is ontwikkeld ter verbetering van de effectiviteit van een groep van mensen van wie hun baan vereist dat ze samenwerken. Buller (1986) definieerde teambuilding als een geplande interventie

verzorgd door een derde partij dat de probleem-oplossing capaciteit ontwikkelt en problemen van belang oplost van een intacte werkgroep.

Tot slot is het interessant te bestuderen welke definitie van teambuilding wordt gehanteerd door bedrijven die dit product aanbieden. Zo geeft Quicken- organisatie adviseurs de volgende definitie: *Teambuilding is het uitvoeren van gerichte interventies met als doel het functioneren van de groep te verbeteren. Het gaat dan om de wijze waarop taken uitgevoerd worden en het verbeteren van*

*1. interpersoonlijke en 2. 'problem-solving' vaardigheden* (groepsdynamiek.nl, 2009).

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat het doel van teambuilding het verbeteren van het functioneren van de groep is, oftewel het vormen van een effectiever werkend team. Het functioneren van de groep kan namelijk onder andere gemeten worden aan hoe effectief er samengewerkt wordt. Het is opvallend dat in geen van de boven omschreven definities van teambuilding het woord 'team' wordt gebruikt. De definities hanteren het woord groep. Er is echter een distinctief verschil tussen een 'groep' en een 'team', dat ik hieronder verder zal uitleggen.

### ***Wat is een team?***

Terwijl elk team tevens een groep vormt, kunnen niet alle groepen als team gezien worden. Om een groep als team te kunnen kwalificeren, moeten de leden van de groep elkaar vertrouwen en een gezamenlijk doel nastreven. Een team kan gedefinieerd worden als: een onderscheidbare verzameling van twee of meer mensen die een dynamische en onderlinge wisselwerking hebben en adaptief naar een gezamenlijk en waardevol doel/doelstelling/missie streven. Eenieder heeft een specifieke rol of functie binnen de groep te vervullen (Salas et al., in press; in Tannenbaum et al., 1992).

Om een team te vormen moet er onder teamleden enige vorm van taak afhankelijkheid bestaan, enige vorm van coördinatie is vereist en er moet enige vorm van structuur bestaan. Daarnaast is een team niet een statische entiteit, maar teamleden interacteren dynamisch en aanpassend om de doeleinden van het team te vervullen. (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992)

### ***Team effectiviteit***

Het doel van teambuilding is het bereiken van een effectiever werkend team. Team effectiviteit verschilt echter van individuele effectiviteit (Yetton & Bottger, 1982; in

Tannenbaum et al., 1992) Het mag duidelijk zijn dat als een team bestaat uit mensen die individueel heel effectief kunnen werken, dat dit nog niet wil zeggen dat het team effectief werkt. Een effectief werkend team moet taken goed kunnen verdelen naar gelang ieders talenten en tekortkomingen.

Teams kunnen organisationele effectiviteit bieden of juist belemmeren en kunnen een bron van voldoening of juist frustratie opleveren. Het is dan ook logisch dat er veel onderzoek gedaan is naar het leren begrijpen van hoe teams (samen)werken en hoe de effectiviteit van deze teams verbeterd kan worden. Een van de meest voorkomende en veelbelovende interventies die ontworpen is om het functioneren en de effectiviteit van een team te vergroten is teambuilding (Tannenbaum et al., 1992)<sup>1</sup>.

In de verschillende definities van teambuilding wordt dus telkens het woord groep gebruikt. Waarmee mijns inziens gesuggereerd wordt dat teams vaak nog ‘groepen’ zijn voordat ze een teambuilding activiteit ondergaan zijn en dat door middel van teambuilding van deze groep een team gemaakt kan worden.

Nu we weten wat er met de term teambuilding bedoeld wordt en we het verschil weten tussen een team en een groep kunnen we dieper ingaan op de toepassing van teambuilding. Amerikaanse ondernemingen hechten steeds meer waarde aan de effectiviteit van teams in het bereiken van organisatorische doeleinden. (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992) Hiermee samen gaat de behoefte om de effectiviteit van het team te vergroten. Dit kan plaatsvinden door het toepassen van teambuilding op deze teams.

De nadruk bij teambuilding ligt dus op het vormen van een goed presterend team, maar hoe ziet zo'n goed presterend team eruit? Mijns inziens is het goed om eerst duidelijk te hebben wat het doel is van teambuilding en vervolgens pas dieper in te gaan op de werking van teambuilding zelf. Door een duidelijk beeld van het doel te schetsen zal het ook duidelijker zijn hoe bepaalde onderdelen van teambuilding bijdragen aan het bereiken van dit doel. Het doel van teambuilding is het bereiken van een hoogprestatie team. Hieronder zal ik daarom een omschrijving geven van het doel van teambuilding; een hoogprestatie team.

---

<sup>1</sup> Hierbij wordt verwezen naar Beer, 1976; French & Bell, 1984

### ***Het hoogprestatie team:***

De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat er een paar specifieke kwaliteiten zijn die een hoogprestatie team onderscheiden van een gewoon team. Er worden soms verschillende benamingen gebruikt voor deze kwaliteiten, maar het basisidee is hetzelfde. Volgens Gustafson en Kleiner (1994) hebben hoogprestatie teams: een participatief leiderschap, gedeelde verantwoordelijkheden, definitie van een doel, een hoog niveau van communicatie, een gefocuste toekomst, gefocuste taken, creatieve talenten en een snelle respons. Ik zal hieronder deze begrippen verder uitwerken.

#### *Participatief leiderschap:*

Participatief leiderschap houdt in dat de teammanager moeite doet om teamleden te betrekken bij het team en dat hij ze aanmoedigt in het maken van besluiten die anders door hem alleen gemaakt zouden zijn. Zelfs wanneer het niet noodzakelijk is om anderen te raadplegen, voordat er een beslissing gemaakt wordt, dan nog kan een manager besluiten om het toch te doen om zo de voordelen van participatie te verkrijgen. Mogelijke voordelen zijn; het maken van betere besluiten, maar vooral een grotere acceptatie van besluiten door de mensen die ze zullen toepassen of er door beïnvloed worden. (Yukl, 2002)

#### *Gedeelde verantwoordelijkheid:*

Het tweede onderdeel van een hoog-prestatie team is het ontwikkelen van een gevoel dat werknemers even veel verantwoordelijkheid hebben als managers betreffende de prestatie van het team. Om dit te bereiken moet men de vakbonden, werknemers en alle managementniveau's in een zo vroeg mogelijk stadium van de implementatie van het teamprogramma betrekken. Elk aspect van het programma moet de nadruk leggen op teamprestatie en dus niet op individuele prestatie. Op deze manier worden gestelde doelen bereikt door het team en niet door individuen, wat bijdraagt aan het groepsgevoel (Gustafson & Kleiner, 1994).

#### *Doel definitie:*

Teamleden moeten begrijpen waarom zij tezamen een team vormen.

Dit betekent in het algemeen dat het team moet geloven dat er een probleem is met de status quo en dat zij vrijwillig moeten zoeken naar een oplossing van het probleem of het systeem moeten 'upgraden' om een nieuwe status quo te vormen. Teamleden



moeten altijd voor ogen houden dat het doel van het team niet alleen het oplossen van een probleem is, maar dat ieder individu alsmede het hele team ook leert van de ervaring. Teamleden zijn deel van een team, om het team te verbeteren, om de werkomstandigheden van andere werknemers te verbeteren en om het bedrijf als geheel te verbeteren (Gustafson & Kleiner, 1994).

*Hoog niveau van communicatie:*

Communicatie is een belangrijk aspect van een goed functionerend team. Deze communicatie moet van de top naar de werkvloer plaatsvinden en vice versa. Bovendien moet communicatie lateraal (tussen mensen van verschillende rangen) plaatsvinden. Een algemene fout in teamontwikkeling is het uitsluiten van het topmanagement, omdat men veronderstelt dat werknemers niet open zullen zijn als er managers aanwezig zijn. In tegenstelling tot deze veronderstelling is het voordeel van het betrekken van het topmanagement juist dat weer naar voren gehaald wordt dat alle teamleden gelijk zijn en dat het management onderdeel is van het bedrijfsteam. De betrekking van het management leidt tevens tot het wegnemen van de vrees voor het management en draagt bij aan het creëren van een open, vertrouwde sfeer waarin werknemers voelen dat het management naar ze luistert en daarnaast handelt in een situatie als die voorkomt in plaats van slechts als dit nodig is (Gustafson & Kleiner, 1994).

*Gefocuste toekomst:*

Een team moet weten waar het op het moment staat en waar het in de toekomst wil staan. Een ander belangrijk aspect is dat het team toekomst moet zien in het werk. Men moet in het werk een lange termijn visie hebben, men moet zien wat er in de toekomst nog allemaal mogelijk is voor hen en voor het bedrijf. Iedereen moet inzien dat het van belang is dat het bedrijf nog vele jaren blijft bestaan en dat dit in ieders belang is. Op deze manier gaat het bedrijf niet ten onder aan snel behaalde resultaten van korte termijn beslissingen (Gustafson & Kleiner, 1994).

*Gefocuste taken:*

Betrokken teams bestaan idealiter uit vijf tot vijftien leden en bieden een dwarsdoorsnede van de gebieden binnen de organisatie waarop een team betrekking heeft. Het kiezen van de teamleden moet echter niet at random gebeuren. Om de interesse en de productiviteit te maximaliseren moeten de resultaten van de teamactiviteit direct gerelateerd zijn aan het werk van de teamleden. Ieder teamlid moet een interesse hebben in de uitkomstresultaten van de teaminspanning. Zodra het

team bevoegd is, is het belangrijk het team aan te moedigen om zich te focussen op de voor de hand liggende taken. Het moet voor het team duidelijk zijn wat de gemeenschappelijke taken zijn, maar ook voor ieder teamlid individueel wat haar of zijn specifieke taken zijn. Gefocuste teams ervaren over het algemeen een grotere zelfwaarde aan het eind van het project. Teamleden groeien zowel als een team als op individueel niveau door teamdoelen en successen. Gefocuste teams neigen ook het gevoel te hebben dat de algemene doelen en toegepaste methoden juist waren en neigen naar het ondersteunen van de resultaten als ware het hun eigen ideeën (wat in feite ook zo is) (Gustafson & Kleiner, 1994).

#### *Creatieve talenten:*

Creativiteit is een antwoord op een idee dat innovatief is of op zijn allerminst statistisch zeldzaam. Innovativiteit of originaliteit van denken of doen, hoewel een vereist aspect van creativiteit, is niet voldoende. Als creativiteit de oplossing voor een probleem is moet het op de een of andere manier ook aangepast worden aan de werkelijkheid. Creativiteit moet bijdragen aan het oplossen van een probleem, in een situatie passen of bijdragen aan het volbrengen van een herkenbaar doel. Tot slot voldoet ware creativiteit aan het ondersteunen van het originele inzicht, een evaluatie en uitwerking ervan en ontwikkeling ervan in het volledige (MacKinnon, 1962). Creativiteit in een team zorgt voor unieke oplossingen van problemen en het volbrengen van doelen, die zonder deze creativiteit niet opgelost zouden zijn. Creativiteit is dus een onmisbaar component van een hoogprestatie team.

#### *Snelle respons:*

Een groep mensen kan als hoogprestatieteam mogelijkheden eerder herkennen en op reageren, dan wanneer het team eerst door de normale bureaucratische kanalen moet gaan. Indien alleen de teamleden en eventueel de adviesgevers van het team geraadpleegd worden kan sneller actie ondernomen worden. Daarnaast betekent een snelle respons dat verschillende mensen die werken aan eenzelfde project het in een kortere tijd kunnen voltooien (Gustafson & Kleiner, 1994).

### **De toekomst van teams:**

Ten gevolge van het verhoogde aantal teams in de zakelijke omgeving zal er een toenemende behoefte zijn macht te geven aan lagere niveaus van individuen en zal er een verhoogde behoefte komen aan het belonen van innovatie en creativiteit. Internationale management teams zullen zich ontwikkelen tot het bekijken van

problemen op een mondiaal niveau. Informaliteit en flexibiliteit zullen algemeen goed worden. Ten gevolge van de decentralisatie die de vorming van teams kunnen helpen bereiken, zal de middellaag van managers niet meer bestaan uit 'dictatoren', maar uit verzorgers, raadgevers en coördinatoren, die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van werknemerscompetentie. (Gustafson & Kleiner, 1994)

Als teams kunnen worden gebruikt en ontwikkeld tot het toepassen van de eerder beschreven karakteristieken, dan zullen zij bijdragen aan het versterken van vertrouwen, onderling respect, toewijding en cohesie van de betrokken individuen. De variëteit aan beschikbare kennis en informatie die beschikbaar is voor een team kan een groot aantal toenaderingen voor een probleem bieden, die leiden tot een betere kwaliteit van respons. Werken als een team zal leiden tot een groter begrip van de beslissing en ook tot een grotere acceptatie van het besluit.

Nu duidelijk is hoe een hoogprestatie team in elkaar steekt, is het interessant om te weten hoe dit bereikt kan worden door middel van teambuilding. Oftewel hoe kan een groep ogenschijnlijk samenwerkende personen tot een hoogprestatieteam gevormd worden? Dit kan bereikt worden door het toepassen van teambuilding, daarom zal ik nu verder ingaan op het concept teambuilding

### ***Het concept teambuilding***

Teambuilding is gebaseerd op de veronderstelling dat als een team actief betrokken is bij het plannen van een verandering, de kans groter is dat deze verandering met positief gevolg plaatsvindt. Dit in tegenstelling tot een situatie waarin verandering wordt opgelegd (van bovenaf). Bovendien moeten de mensen die zich het dichtst bij de veranderde taaksituatie bevinden, als zij actief betrokken zijn, in staat zijn tot het oplossen van hun eigen problemen. Hiervoor dienen de juiste structuur en het proces voor het verrichten hiervoor aanwezig zijn. Over het algemeen zijn de onderliggende veronderstellingen en waarden betreffende teambuilding in één lijn met de humanistische filosofieën van management (Liebowitz & DeMeuse, 1982; in Tannenbaum, Beard and Salas, 1992). Humanistisch management is management dat de nadruk legt op het mens-zijn en zich oriënteert op de ontwikkeling van de menselijke deugd in al zijn vormen tot in de volste extentie (Melé, 2003)

De meeste teambuilding ingrepen zijn gebaseerd op een actiereactie model van data collectie, feedback en actieplanning, zie bijvoorbeeld; Beckhard (1969) en Beer

(1976) (in Tannenbaum, Beard and Salas, 1992). Terwijl er verschillende manieren van aanpak zijn voor teambuilding richten de meeste teambuilding activiteiten zich op het verbeteren van de werking van een team of teamprocessen. Groepsprocessen kunnen worden verbeterd door het verwijderen van barrières, het duidelijk maken van rollen, het verbeteren van interpersoonlijke relaties, overeenstemming over doelen bereiken, of door andere gerichte interventiestrategieën. (Tannenbaum, Beard and Salas, 1992)

Beer (1976, 1980), Dyer (1977) en Buller (1986) (in Tannenbaum, Beard en Salas, 1992) hebben vier invalshoeken betreffende teambuilding besproken. Namelijk; doelstellingen maken (goal setting) , onderlinge relaties (interpersonal relations), het oplossen van problemen (problem solving) en het duidelijk maken van de rol in de groep (role clarification). Deze invalshoeken moeten gezien worden als componenten van elke goede teambuilding activiteit. Elke teambuilding activiteit bevat dus een of meerdere van deze componenten in verschillende mate. (Salas et al., 1999) Ik zal deze componenten van teambuilding hieronder verder uitwerken. Daarna zal ik verder ingaan op verscheidene onderzoeken die gedaan zijn naar de effectiviteit van teambuilding.

### ***Componenten teambuilding***

*Goal setting* heeft betrekking op het maken van doelstellingen en de ontwikkeling van individuele en team doelstellingen. Van teamleden die blootgesteld worden aan een teambuilding activiteit waarin het maken van doelstellingen centraal staat, wordt verwacht dat zij betrokken raken in taakplanning waarin zij manieren kunnen onderscheiden om deze doelstellingen te bereiken.

*Interpersonal relations* benadrukt een toename in teamwerkvaardigheden, zoals onderlinge steun, communicatie, en het delen van gevoelens. Van teamleden die worden blootgesteld aan een teambuilding activiteit waarin onderlinge relaties centraal staan wordt verwacht dat zij vertrouwen krijgen in elkaar en het team.

*Problem solving* benadrukt het herkennen van belangrijke problemen in het team. Van teamleden die worden blootgesteld aan een teambuilding activiteit waarbij het oplossen van problemen centraal staat wordt verwacht dat zij betrokken raken bij het maken van een taakplanning voor de oplossing van deze problemen en voor het implementeren en evalueren van deze problemen.

*Role clarification* benadrukt een toename van de communicatie tussen de teamleden betreffende hun respectievelijke rollen in de groep. Van teamleden die worden blootgesteld aan een teambuilding activiteit waarin het duidelijk maken van de rol in de groep centraal staat wordt verwacht dat zij een beter begrip krijgen van hun en andermans respectievelijke rollen en plichten binnen het team. (Salas et al., 1999)

Ik zal hieronder een vergelijking maken tussen het hoogprestatie team en de componenten van teambuilding. Dit om te laten zien dat de componenten waaruit een goede teambuilding activiteit duidelijk naar voren komen in het hoogprestatie team.

### ***Vergelijking hoogprestatie team en componenten teambuilding***

Wanneer we de componenten van teambuilding vergelijken met het hoogprestatie team is het duidelijk dat het hoogprestatie team alle vier de componenten in zich heeft. Een hoogprestatie team moet haar doelen duidelijk hebben, goed communiceren en goede relaties onderhouden binnen het team en tussen het management en het team. Daarnaast staat in het hoogprestatie team ‘problem solving’ centraal en is het heel belangrijk om duidelijk te maken wat ieders rol is binnen het team. Op deze manier vormen de teamleden een hecht team wat goed kan samenwerken en weten de teamleden wat ze aan elkaar hebben. Op die manier kunnen zij de gestelde doelen bereiken en door het bereiken van deze doelen wordt keer op keer duidelijk wat de bijdrage van ieder teamlid is. Dit aangezien in een hoogprestatie team ieder zijn eigen taak heeft en iedereen dus ook voor een bepaald deel van het bereikte doel verantwoordelijk gehouden kan worden.

Kan dit hoogprestatie team nu ook bereikt worden door middel van teambuilding? Ik zal nu verder gaan met onderzoek dat gedaan is naar de effectiviteit van teambuilding

## **Deel 2: onderzoek effectiviteit teambuilding**

Zoals eerder genoemd, is teambuilding een zeer populaire en gangbare interventie. Porras en Berg (1978) stelden vast dat team building een van de meest frequent gebruikte organisatie ontwikkeling interventies is. Er zijn in zeer verschillende settings bemoedigende rapporten uitgebracht over de toepassing van teambuilding. Voorbeelden uit Salas et al. (1999) hebben betrekking op; hotel management

organisaties door George (1977) vervoersorganisaties van grote steden (metropolitan rapid transit authorities) door Golembiewski en Kiepper (1976), medische revalidatie teams door Halstead et al. (1986), verplegingsteams door Robinson-Kurpius en Keim (1994). Een speciale editie van een wetenschappelijk tijdschrift was opgedragen aan de toepassing van teambuilding van sport teams door Hardy en Grace (1997).

Zoals bovenstaande onderzoeken doen vermoeden, wordt er klaarblijkelijk geloofd dat teambuilding interventies werken en dus leiden tot een toename van de arbeidsprestatie van een team. In schril contrast tot de populariteit van het concept van teambuilding staat echter dat verschillende onderzoekers, bijvoorbeeld Buller (1986) en Woodman en Sherwood (1980) aangetoond hebben dat er geen overtuigend bewijs is dat teambuilding leidt tot een verhoging van de arbeidsprestatie van een team. Druckman en Bjork (1994) merkten in Salas et al. (1999) op dat de populariteit van teambuilding niet gekoppeld is aan sterk empirisch bewijs voor het effect van teambuilding op de arbeidsproductiviteit van een team. Vergelijkbaar met dit concludeerden Smither, Houston, en McIntire (1996) in Salas et al. (1999) dat onderzoeksresultaten over de effectiviteit van team building een complexe mix van resultaten leveren, die het trekken van sterke conclusies moeilijk maken.

Er lijkt in de onderzoeksliteratuur dus discussie te zijn over de effectiviteit van teambuilding. Ik zal daarom hieronder enkele meta-analyses bespreken die gedaan zijn betreffende de effectiviteit van teambuilding.

Woodman en Sherwood (1980) onderzochten dertig papers en concludeerden dat er uit de meeste onderzoeken positieve resultaten kwamen, maar dat er geen overtuigend bewijs was dat suggereerde dat team building leidde tot een verbetering van de arbeidsprestatie. DeMeuse en Liebowitz (1981) onderzochten zesendertig eerdere verslagen en concludeerde net als Woodman en Sherwood dat er in het algemeen positieve beschrijvingen waren van de teambuilding interventies, maar dat er een gebrek aan bewijs is van voordelige effecten van teambuilding op arbeidsprestatie. Buller (1986) bekeek negen onderzoeken, Sundstrom, DeMeuse, and Futrell (1990) bekeken 13 onderzoeken en Tannenbaum, Beard en Salas (1992) bekeken zeventien onderzoeken en ze kwamen allemaal (net als in de vorige onderzoeken) tot de conclusie dat teambuilding in de meeste studies aanmoedigend werd omschreven, maar dat er een gebrek was aan permanent noodzakelijk bewijs van de voordelige effecten van teambuilding op arbeidsprestatie (Salas et al., 1999). Om een duidelijker beeld van de effecten van teambuilding op prestatie te verschaffen is

er door Salas et al. (1999) een meta-analytische integratie van de afgelopen dertig jaar van onderzoek op het gebied van teambuilding uitgevoerd. Omdat dit onderzoek als het ware een samenvatting geeft van dertig jaar onderzoek naar teambuilding zal ik hieronder hier verder op ingaan

### ***Meta-analytisch onderzoek Salas et al. (1999)***

Alleen studies waarin volwassenen of adolescenten steekproefsgewijs uit normale populaties getrokken waren werden meegenomen in dit onderzoek. Studies moesten een precieze test van het effect van een teambuilding interventie kunnen rapporteren via een objectieve meting van prestatie (bijv. productiviteitsdata) of een subjectieve meting van prestatie (bijv. de waardering van team effectiviteit. (Salas et al., 1999) Het gewenste effect van deze selectiecriteria was dat de onderzoekers zich konden focussen op de effecten van teambuilding op prestatie, in studies die optimaal homogeen waren qua gebruikte methodologie. Deze selectiecriteria leverden een totaal van elf studies op<sup>2</sup>. Deze elf studies bevatten zestien verschillende testen van het effect van teambuilding op prestatievermogen, zij vertegenwoordigden de antwoorden van 2806 teamleden verdeeld over 307 teams. Hieronder zal ik de gevonden resultaten van het onderzoek kort weergeven.

### ***Resultaten onderzoek:***

*Algemeen effect:* Over het algemeen was er een non-significant effect van teambuilding interventies op prestatie. Uit deze onderzoeken komt dus geen overtuigend bewijs naar voren waaruit blijkt dat teambuilding interventies het prestatievermogen van een team vergroten

### *Objectieve versus subjectieve meting van prestatie:*

Wanneer in de data een scheiding werd gemaakt tussen objectieve en subjectieve prestatie indicatoren, bleek dat objectieve prestatie indicatoren vrijwel geen effect van teambuilding op prestatie leverden, terwijl subjectieve prestatie indicatoren een significant, hoewel zwak, effect van teambuilding op prestatie leverden. Oftewel deelnemers kunnen het gevoel hebben dat een teambuilding activiteit heeft geholpen

---

<sup>2</sup> Buller en Bell (1986); Eden (1986); Friedlander (1967); Howard (1979); Kimberly en Nielsen (1975); Paul en Gross (1981); Smith (1976); Wakeley en Shaw (1965); Wegenast (1983); Wexler (1990); Woodman (1978)

(subjectief), maar dit is niet terug te zien in de harde cijfers; zoals arbeidsprestatie, of het aantal verkochte producten (objectief).

In dit onderzoek zijn de resultaten opgesplitst in subjectieve en objectieve metingen van prestatie.

*Effect van de verschillende componenten van teambuilding:*

De mate van goal setting, interpersonal relations, of problem solving toegepast in de teambuilding interventie had geen invloed op het prestatie effect. Alleen role clarification leek daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan het effect van teambuilding op prestatie. Dit patroon kwam naar voren in beide operationalisaties van prestatie (objectief en subjectief). Dit significante effect van role clarification is consistent met bewijs van andere onderzoeken betreffende het belang van role clarification en rol ambiguïteit in team prestatie. Abramis's (1994) meta-analyse (in Tannenbaum, Beard en Salas, 1992) bracht bijvoorbeeld naar voren dat er over het algemeen bewijs is dat aantoont dat rol ambiguïteit een negatieve invloed heeft op prestatie.

*Bijdrage van de duur van de teambuilding interventie:*

Over het algemeen leek het effect van teambuilding kleiner te worden naarmate de activiteit langer duurde. Dit negatieve effect van duur op het effect van teambuilding kwam niet voor bij objectieve metingen van prestatie, maar kwam wel voor bij subjectieve metingen van prestatie. Dus het verwaarloosbare effect van teambuilding op objectieve indexen van prestatie wordt niet beïnvloed door de duur van de teambuilding interventie, maar het bestaan van de voordelen van teambuilding op meer subjectieve metingen lijkt te verdwijnen bij langdurige teambuilding interventies. Mensen denken dus dat een teambuilding activiteit minder effectief is naarmate die langer duurt.

*Bijdrage van grootte van het team:*

Over het algemeen daalde het effect van teambuilding op prestatie als een functie van de teamgrootte. Dit negatieve effect van teamgrootte op het effect van teambuilding gold voor zowel objectieve metingen van prestatie als voor subjectieve metingen van prestatie. Een positief effect van teambuilding is dus het meest waarschijnlijk in een kleine groep.

De resultaten van teamgrootte op de effecten van teambuilding zijn consistent met patronen gedocumenteerd in andere groepsverschijnselen (bijv; Mullen et al., 1989; Mullen et al., 1992; Mullen et al., 1994; Mullen & Copper, 1994; Mullen, 1991).



Jarenlang hebben onderzoekers die onderzoek deden naar groep- en teamprestatie gezocht naar de optimale teamgrootte. Het is interessant om te weten dat Old (1946) in Tannenbaum, Beard en Salas (1992) al lang geleden beweerde dat de optimale grote van een groep 0.7 personen is. Deze groeps grootte is praktisch onmogelijk toepasbaar, zeker gezien het feit dat een team (taal)technisch gesproken uit twee of meer teamleden moet bestaan. Het illustreert echter wel dat de ideale teamgrootte niet haalbaar is in de praktijk en het is in lijn met huidige bevindingen: hoe groter het team hoe kleiner het effect van teambuilding interventie.

Ik zal hieronder de gevonden resultaten toelichten aan de hand van mijn ervaring uit de praktijk

### ***Eigen ervaring uit de praktijk:***

Bij mijn werk als buitensportinstructeur begeleid ik ook teambuilding spellen. Het is belangrijk om te weten dat ik weliswaar teambuilding spellen begeleid, maar dat het doel van de activiteiten die ik begeleid niet zozeer het vormen van een effectiever werkend team is, maar meer bedoeld is als een gezellig dagje uit met collega's. Hierbij behoren teambuilding activiteiten, die omschreven worden als 'samenwerkingsopdrachten'.

De groepen die ik begeleid zijn van één bedrijf, maar zijn meestal niet van één team binnen het bedrijf. De mensen worden namelijk vaak opgedeeld om zo andere mensen binnen het bedrijf te leren kennen. Ik, in mijn functie van instructeur, weet niet welke rollen mensen vervullen binnen het bedrijf. De prestatie van de groep wordt ook niet uitgebreid geëvalueerd, maar toch laten de activiteiten zien hoe groepen werken. Daarom zal ik hieronder commentaar geven op enkele in het onderzoek gevonden resultaten.

Uit de onderzoeken komt geen overtuigend bewijs naar voren waaruit blijkt dat teambuilding interventies het prestatievermogen van een team vergroten. Deelnemers kunnen vaak wel het gevoel hebben dat een teambuilding activiteit heeft geholpen, maar dit maar dit is niet terug te zien in de harde cijfers; zoals arbeidsprestatie, of aantal verkochte producten. Van de vier componenten leek alleen role clarification daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan het effect van teambuilding op zowel objectieve als subjectieve prestatie. Duur van de activiteit leek een negatief effect op subjectieve prestatie te hebben en de grote van het team leek een negatief effect te hebben op subjectieve en objectieve prestatie van het team

Het positieve effect van role clarification merk ik ook op mijn werk. Groepen worden bij het doen van teambuildingspellen vaak in voor hun nieuwe situaties geplaatst, hetgeen de strikte rolverdeling die normaliter geldt enigszins weghaalt. In de werksituatie is deze rolverdeling vaak duidelijk, omdat iedereen zijn eigen specialiteiten/taken heeft, maar doordat tijdens de teambuilding activiteit zich een nieuwe situatie voordoet kunnen mensen ook nieuwe kwaliteiten laten zien in deze situatie. Je ziet dan wat voor rol mensen daadwerkelijk in zich hebben, bijvoorbeeld de rol van; leider, stille volger, adviseur, of toekijker. Een leider zal zijn teamleden aansturen en opdrachten geven, een stille volger doet wat hem wordt opgedragen en voegt verder niks toe. Een adviseur zal de leider raad geven en nadenken hoe de opdracht voltooid kan worden, maar niet direct de taken verdelen. Een toekijker zal zich terugtrekken en niet aan de opdracht meewerken. De rol tijdens een teambuilding activiteit kan anders zijn dan de daadwerkelijke rol die mensen vervullen. Door middel van een teambuilding activiteit kunnen dus mijns inziens nieuwe kwaliteiten of juist tekortkomingen van een persoon naar voren komen. Vaak zullen mensen echter hun gewone rol vervullen en zullen mensen met goede plannen overstemd worden door de leiderfiguren. Mensen zijn namelijk gewend een bepaalde rol in een team te hebben en zullen bij een teambuildingactiviteit al snel deze weer aannemen

De leiderfiguren zijn de mensen in een team die het plan van aanpak opstellen en de rest van de teamleden aanstuurt. Deze leiderfiguren denken vaak wel te weten hoe het allemaal moet en sturen de rest van het team aan om te doen wat zij in hun hoofd hebben.

Het zou dus zeer nuttig zijn om te ontdekken wat ieders rol in het team is en welke waarde voor het team deze rol heeft. Vooral de leiders moeten zich beseffen wie waarvoor nuttig is en ze daar ook op aansturen. Op die manier weet iedereen wat ze aan elkaar hebben en zou een team naar mijn inzicht effectiever werken. Mijns inziens werkt een team veel effectiever als iedereen weet wat zijn taken zijn en wat de taken van anderen zijn.

Ook het negatieve effect van teamgrootte heb ik ervaren bij verschillende activiteiten. Teambuilding opdrachten die ik begeleid kunnen meestal met een bepaald minimum aan personen uitgevoerd worden. Wat resulteert in het feit dat als de groep groter is dan het minimum de meest actieve mensen de opdracht uitvoeren en de rest van het team aan de zijlijn staat te kijken. Of ze doen wel mee, maar laten zich bevelen door de rest van de groep. De mensen aan de zijlijn snappen vaak niet precies wat er moet

gebeuren of durven het initiatief niet te nemen. De rest van de groep is hard bezig met elkaar en vergeet de zijlijn groep, waardoor het team alleen maar meer uit elkaar valt. Als een groep kleiner gemaakt wordt en de opdracht zo gemaakt wordt dat alle leden van het team nodig zijn om hem uit te voeren wordt de opdracht veel beter.

Eigenlijk komt hier het belang van role clarification weer naar voren. Je moet in je team weten wat ieders kwaliteiten en tekortkomingen zijn en wie je dus waarvoor kunt gebruiken. Het heeft geen nut om van bepaalde kwaliteiten een oververtegenwoordiging in de groep is als hiervoor niet voldoende werk is. Ook uit de praktijk blijkt dus dat een team moet zo klein mogelijk gehouden worden, zodat het effectief kan samenwerken.

### *Verder met de analyse*

Een van de meest belangrijke resultaten die tevoorschijn zijn gekomen uit de analyse is dat er in geen één onderzoek een overtuigende significante verbetering van het prestatievermogen van een team als direct gevolg van teambuilding is gevonden. De algemene omvang van het effect van teambuilding op prestatie indiceert dat ongeveer .005% van de variabiliteit in de prestatie van een team geweten mag worden aan het feit of een team een teambuilding activiteit gehad heeft. Oftewel 99,995% van de variabiliteit in het prestatievermogen van een team is aan andere oorzaken toeschrijfbaar dan aan de teambuilding activiteit. (Salas et al., 1999) In tegenstelling tot lofbetuigingen aan teambuilding interventies, mag er in de toekomst met een kritischere blik naar het nut van teambuilding gekeken worden. (Salas et al, 1999) Enthousiaste betuigingen betreffende teambuilding moeten dus met voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Een optimale teambuilding activiteit vindt dus plaats met relatief kleine teams. De resultaten voor het effect van duur van de teambuilding activiteit zijn complexer. Hoewel het erop lijkt dat hoe langer een teambuilding activiteit duurt hoe zwakker de effecten zijn, was dit patroon echter alleen van invloed op de duur van de effecten van teambuilding op subjectieve indicatoren van prestatie. Dus, hoewel kortdurige teambuilding interventies voordelig mogen zijn voor subjectieve prestatie metingen, lijkt er geen verschil tussen korte en lange termijn teambuilding interventies op objectieve prestatie metingen. Als je het kostenperspectief van teambuilding in je

achterhoofd houdt kun je hieruit echter concluderen dat het zekere voordelen heeft om de teambuilding activiteit kortdurend te houden.

Teambuilding wordt in de literatuur soms nogal ruim gedefinieerd, waardoor er verschillende typen van groepsinterventies onder vallen, die qua concept behoorlijk verschillen. Zoals Lipsey en Wilson (1993) (in Salas et al., 1999) in een onderzoek naar de algemene werkzaamheid van psychologische behandelingen bemerkten, zijn er vaak grijze gebieden op het gebied van wat een bepaalde interventie vormt. In bovenstaande onderzoek heeft men een nauwgezette aanpak gevolgd van het formuleren van een precieze definitie van teambuilding tot het toevoegen van studies aan de analyse.

Men kan openlijk betwijfelen in welke mate teambuilding werkt. Als een bedrijf dus besluit een teambuilding activiteit te gebruiken moeten ze zich beseffen dat de werking twijfelachtig is. Daarnaast zijn teambuilding activiteiten kostbaar, zij worden gevormd door directe en indirecte kosten. Directe kosten worden gevormd door alle kosten die betrekking hebben op de activiteit zelf. Indien de teambuilding activiteit verzorgd wordt door een derde partij, worden de directe kosten gevormd door de nota die zij indienen, plus eventuele verblijfkosten. Indirecte kosten worden gevormd door de kosten van het werk dat de deelnemers hadden kunnen doen als zij niet aan de teambuilding activiteit hadden meegedaan.

Het is dan ook begrijpelijk dat bedrijven waar voor hun geld willen bij een teambuilding interventie. Zoals eerder reeds beschreven is van role clarification bewezen dat het op zowel subjectief als objectief niveau bijdraagt aan role clarification. Een goede teambuilding activiteit, zou dus in ieder geval het component van role clarification moeten bevatten, omdat dit bewezen werkt.

De Team Management Index is een veelgebruikt model dat gebruik maakt van role clarification. Mijns inziens is het nuttig om de focus te leggen op het onderdeel van teambuilding dat lijkt te werken en om te kijken of we dit misschien wat beter kunnen begrijpen, daarom zal ik hieronder dieper ingaan op de Team Management Index.

### **Deel 3 :Hoe teambuilding toe te passen.**

**Bradford (1990)** beweert in Rushmer (1997) dat teambuilding een gepaste interventie is indien er een schaalverkleining van de organisatie of de vorming van een nieuw

senior management team heeft plaatsgevonden. Daarnaast claimt Bradford dat teambuilding ook nuttig kan zijn als onderdeel van het verlangen om een nieuwe (bedrijfs-) cultuur te bouwen, of als onderdeel van een grote beleids of programma verschuiving. Een voorbeeld van een teambuildingmodel is de Team Management Index, een model dat gebaseerd is op 'role clarification'. Het onderdeel van teambuilding dat bewezen werkt, daarom zal ik hier hieronder dieper op ingaan.

### ***Team Management Index***

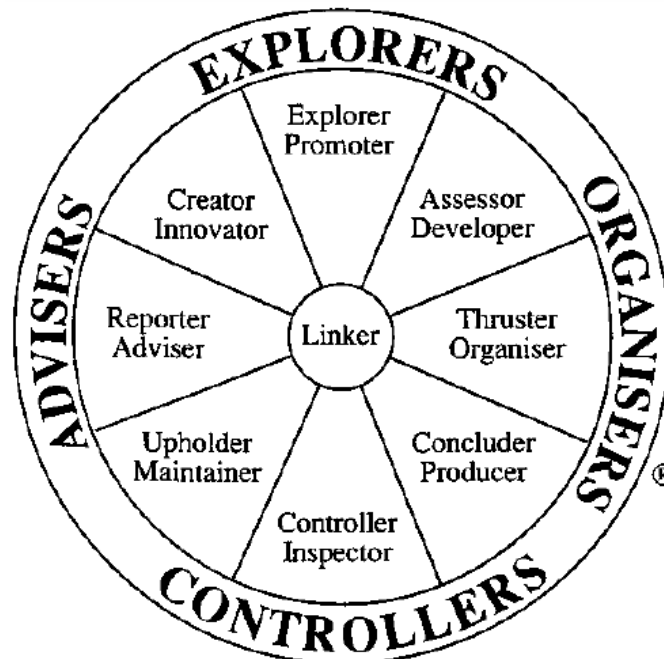
Een model dat het component role clarification goed dekt is de Team Management Index (TMI) ontwikkeld door Margerison and McCann (1990) (Rushmer, 1997). Dit model geeft persoonlijke feedback op teamrol voorkeuren en door deze informatie te delen met anderen creëert het de mogelijkheid om waardering te verhogen voor de verschillende bijdragen van anderen. Dus, in theorie zou de TMI vertrouwen en waardering onder de werknemers bevorderen en ze de kans geven om hun sterke punten te laten zien en de bijdrage die zij aan het team denken te kunnen leveren. Leidt de TMI ook daadwerkelijk tot een betere team/organisatorische prestatie? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal ik hieronder dieper ingaan op het TMI-model.

### ***Achtergrond van het model***

Margerison en McCann claimen dat hun model ontleend is aan vele jaren van consultancywerk en beoefend wordt door managers in een variëteit van velden, in zowel industriële als commerciële settingen. Het onderzoek van Margerison en McCann is uitgevoerd in Engeland, Amerika, Europa, Australië en Zuid-Oost Azië en had betrekking op het onderzoeken en interviewen van meer dan 6000 managers (Margerison and McCann, 1985, 1989, 1990a, 1990b, 1990c, 1992; in Rushmer 1997)

Het TMI-model is gebaseerd op het werk van Jung (psychological types) en Revans (action learning). In het kort worden bij dit model ten eerste de 'sleutelfuncties' geïdentificeerd, welke volgens de auteurs essentieel zijn in een goed gebalanceerd effectief team. De acht sleutelfuncties worden omschreven als: adviseren, innoveren, promoten, ontwikkelen, organiseren, produceren, inspecteren en onderhouden. Gebaseerd op het werk van Jung, op het gebied van psychologische typen, illustreren de auteurs dat verschillende mensen verschillende voorkeuren betreffende het uitvoeren van bepaalde sleutelfuncties hebben en dit is de reden waarom mensen vaak een verschillende manier van aanpak van teamwerk hebben. Uit

deze acht sleutelfuncties kunnen acht belangrijke werkvoorkeuren (of teamrollen) opgemaakt worden. Deze worden geïllustreerd in het Team Management Wiel (zie figuur 1).



Figuur 1; Team Management Wiel

Het Team management Wiel levert een geïntegreerde kaart van de werkvoorkeuren van mensen en relateert hen aan de sleutelfuncties die noodzakelijk zijn in een hoogprestatieteam (Margerison and McCann, 1990b; in Rushmer, 1997).

Mensen kunnen nagaan waar zij en hun aanpak ten opzichte van het teamwerk passen. De voorkeursrol van een individu wordt beoordeeld aan de hand van de Team Management Index , een zestig items tellende vragenlijst (Margerison & McCann, 1990a in Rushmer; 1997)

Een individu krijgt aan de hand van deze vragenlijst een hoofdrol en twee bijrollen toegeschreven. De teamrollen zijn: Reporter-Advisers, Creator-Innovators, Explorer-Promoters, Assessor-Developers, Thruster-Organisers, Concluder-Producers, Controller-Inspectors and Upholder-Maintainers. Geen enkele rol is beter dan enig andere: alle rollen zijn van vitaal belang voor het prestatievermogen van het team.

De kracht die in de ene rol schuilt neigt de zwakte van de tegenovergestelde rol te zijn. Een effectief team is een team waarin iedereen de rol vervult die hij of zij

volgens de TMI het best zou kunnen vervullen. Dit is het idee van balans in het Team Management Wiel.

Een team waarin alle rollen van het Team Management Wiel gedekt worden is superieur aan enig individu omdat het mogelijk is om gebruik te maken van ieders kwaliteiten en te compenseren voor de tekortkomingen van mensen door gebruikmaking van de kwaliteiten van anderen teamleden. In het centrum van het wiel zit de 'Linker': dit is de leiderschapsrol, deze wordt vervuld als aanvulling op de andere rollen en door verschillende teamleden op verschillende tijden. Zijn functie is het samenbrengen van de verschillende mensen en manieren van aanpak binnen het team in een constructief en productief geheel (Margerison & McCann, 1990b; Rushmer, 1997) De kracht van het team ligt in de benutting van haar diversiteit.

Mijns inziens is het Team Management Wiel een goede teambuilding activiteit. Teams worden gevormd door mensen en hun verschillende kwaliteiten en tekortkomingen. Een goed begrip van ieders tekortkomingen en kwaliteiten laat iedereen beseffen wat zijn waarde voor het team is en wat de bijdrage van anderen is. Een goed begrip van anderen laat je beseffen hoe je team functioneert en een goed begrip van de situatie waarin je je bevindt kan de prestatie van een team alleen maar ten goede komen.

De Team Management Index biedt persoonlijke feedback op team role preferences en door middel van het delen van deze informatie met anderen biedt het ook de gelegenheid tot waardering van de bijdrage van anderen. In theorie lijkt de TMI dus vertrouwen en waarde tussen werknemers onderling te promoten en ze de kans te geven om hun kwaliteiten te tonen en de bijdrage die ze aan het team kunnen leveren. Dit zou kunnen bijdragen aan een effectiever werkend team.

Mijns inziens is het onderwijzen van alleen een model niet voldoende. Praktijkervaring is ook nodig, zeker aangezien mensen hierdoor beter het nut inzien van een theorie. Daarnaast is herhaling ook belangrijk, dit wordt onder andere door Rushmer (1997) geopperd.

Rushmer stelt dat we naar een teambuilding interventie kunnen kijken als een veranderingsproces voor een team, bewegend naar effectiviteit; een proces dat moet doorgaan als het team weer terug is in de thuissituatie (de werkvloer). De kwaliteit van een teambuilding interventie kan en moet dus niet alleen aan de hand van het moment van eerste confrontatie gemeten worden, maar ook aan de hand van trainingen en besprekingen die op een later tijdstip gehouden worden. (Rushmer, 1997)

De TMI is zeker een goed model, maar het moet wel geïmplementeerd worden in een teambuildingactiviteit, waarbij naast de theorie ook praktijk aan de orde komt. Ik zal hieronder een omschrijving geven van hoe naar mijn inzicht een goede teambuilding activiteit er uit moet komen te zien.

## **Conclusie en aanbevelingen**

Op basis van de hiervoor besproken theoretische inzichten concludeer ik dat in een goede teambuilding activiteit theorie gecombineerd worden met praktijk in de juiste verhouding. Volgens de theorie die hierboven besproken is zou elke goede teambuilding activiteit vier componenten moeten bevatten, namelijk: Goal setting, Interpersonal relations, problem solving en role clarification. Over het algemeen was er een non-significant effect van teambuilding interventies op prestatie. Van goal setting, interpersonal relations en problem solving is niet bewezen dat het tot een significante verbetering van de arbeidsprestatie leidt.

Alleen van role clarification is bewezen dat het een marginaal positief effect op prestatie (zowel objectief als subjectief) heeft. Op basis van de hiervoor besproken theorie is het aannemelijk dat in elke goede teambuilding activiteit hierop dan ook de nadruk gelegd moeten worden. Ik denk dat in een teambuilding activiteit ook zeker de theorie van goal setting, interpersonal relations en problem solving onderwezen mag worden. Dit omdat de theorie hierachter naar mijn mening goed is. Deze theorieën komen ook naar voren in het hoogprestatie team en dit is wat met teambuilding bereikt tracht te worden. Hoewel de theorie van goal setting, interpersonal relations en problem solving in de vorm van een teambuilding activiteit niet bijdraagt aan een verhoging van de prestatie van een team, is deze theorie uiteindelijk wel van belang in een hoogprestatie team. De theorie moet echter een ondergeschikte rol aan role clarification hebben, omdat deze wel bewezen werkt.

Daarnaast geloof ik zelf, zoals eerder reeds genoemd, sterk in het belang van role clarification. Ik denk dat het zeer belangrijk in een groep is om te weten wat iedereen zijn plaats is en waar iedereen zijn kwaliteiten en tekortkomingen liggen. Zo weet iedereen welke taken hij goed kan vervullen, hoe anderen hem kunnen helpen en welke tekortkomingen van anderen in het team hij kan opvullen.



De Theorie van het Team Management Wiel valt onder het component role clarification en zou mijns inziens dus onderwezen moeten worden in combinatie met een teambuilding opdracht. Het beste resultaat en vooral betrokkenheid van de deelnemers kan bereikt worden door eerst een praktijksituatie aan de deelnemers voor te leggen waarin ze moeten samenwerken. Deze opdracht moeten ze dan uitwerken waarna je de groep kan vragen hoe de opdracht verliep en wat knelpunten waren waar ze tegenaan liepen. Vervolgens moeten de groep mijns inziens onderwezen worden in de theorie.

Als je het Team Management Wiel wilt bespreken, vraag dan na het uitvoeren van de opdracht aan de groep hoe ze de rolverdeling vonden en of ze zichzelf in hun rol vonden passen. Laat de teamleden vervolgens hun rol bepalen aan de hand van de vragenlijst van de TMI en bespreek dan of ze vinden dat deze rol bij hun past en of dit ook naar voren kwam in de activiteit. Ga vervolgens met de groep in discussie over wat de kwaliteiten en wat de tekortkomingen van elke rol zijn. Probeer aan de hand van de rolverdeling met de groep te analyseren of de taakverdeling bij de voltooide teambuilding activiteit wel goed was en hoe de taakverdeling de volgende keer beter kan. Wie moet wat doen?

Vervolgens zou ik de groep een nieuwe teambuilding activiteit voorleggen. Bij deze activiteit kunnen de teamleden het geleerde toepassen en kijken of het voltooien van de activiteit beter ging nu duidelijker was wat ieders potentiële taak in het geheel moest zijn. De groepsgrootte moet volgens de theorie zo klein mogelijk zijn, maar ook elke rol van het Team Management Wiel moet vervuld worden, waarmee we voor een ideaal team met een minimum alsmede maximum van acht personen komen. Een langdurige teambuilding activiteit is niet effectiever dan wel juist minder effectief. De activiteit moet dus kortdurend zijn. Ik denk dat een kortdurende activiteit ook beter is dan een langdurige activiteit (zoals bijvoorbeeld een week in de Ardennen). Mijns inziens wordt een team bij een langdurige activiteit te ver uit de werkomgeving gehaald. Het team krijgt nieuwe vaardigheden aangeleerd, maar aangezien dit buiten de werkomgeving gebeurt kan de link naar de werkomgeving vertroebelen, met als gevolg dat het geleerde niet goed toegepast kan worden in de praktijk. Daarom is het denk ik beter om kortdurende teambuilding activiteiten aan te bieden en op locatie zodat de link tussen teambuilding en werkomgeving duidelijk blijft.

Herhaling lijkt mij ook een essentieel onderdeel. Laat het niet bij één teambuilding activiteit blijven, maar zorg ervoor dat er minstens elke twee weken één

a twee uur aan teambuilding gedaan wordt, zodat het teamgevoel blijft bestaan en levend gehouden wordt.

Laat de teamleden tot slot ook voelen wat er bereikt wordt met het team, als er positieve resultaten behaalt zijn dank deze dan aan de teambuilding. Zo blijft het team het nut van teambuilding inzien.

### **Discussie:**

Enthousiaste betuigingen betreffende teambuilding moeten volgens de onderzoeksliteratuur met voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Toch lijkt het concept teambuilding nog steeds gretig afgenomen te worden. Is er misschien toch iets aan teambuilding wat het een waardevol product maakt?

Wat opvalt is dat vooral de subjectieve waardering erg hoog is. Mensen lijken te geloven in het concept teambuilding. Hoewel dit niet bij lijkt te dragen aan een significante verhoging van de arbeidsprestatie zou het toch effect kunnen hebben. Een teambuilding activiteit zou een team dichter bij elkaar kunnen brengen en daardoor kunnen leiden tot een hogere bereidheid tot werken, minder ziekteverzuim en meer plezier in het werk voor de werknemers. Dit zijn resultaten die op korte termijn niet zozeer tot een verhoging van de arbeidsprestatie leiden, maar op lange termijn toch invloed zou kunnen hebben. Probleem hierbij zal zijn dat dit lastig te meten is aangezien er heel veel variabelen, die invloed kunnen hebben op de resultaten, bijkomen over een langere periode.

Door Gustafson en Kleiner (1994) werd geconcludeerd dat teams niet voordelig zijn voor alle organisaties; er moet een significant werkcomponent aanwezig zijn. Een ander nadeel van teams dat ervaren kan worden is de grote variëteit aan oplossingen die naar voren kan komen en ter discussie gesteld kan worden. Dit tijdvetende aspect wordt gezien als de grootste keerzijde in het gebruik van teams. Een ander obstakel is dat een individu het team kan domineren en zo het doel tot een fiasco brengt. Het kan ook zo zijn dat enkele individuen het belang van het winnen van een argument hoger plaatsen dan het vinden van een degelijke oplossing.

Hoe dan ook, wegen de nadelen van deze obstakels niet op tegen de voordelen van een goed presterend team. Een goed presterend team versterkt namelijk het

vertrouwen, onderling respect, toewijding en cohesie van de betrokken individuen. De variëteit aan beschikbare kennis en informatie die beschikbaar is voor een team kan een groot aantal toenaderingen voor een probleem bieden, die leiden tot een betere kwaliteit van respons. Werken als een team zal leiden tot een groter begrip van de beslissing en ook tot een grotere acceptatie van het besluit.

Voor deze scriptie is enigszins gedateerd onderzoek gebruikt. Recentere informatie bevatte echter onderzoek naar specifieke groepen: zoals bijvoorbeeld verplegingsteams en rugbyteams waardoor resultaten wellicht niet vertaalbaar waren naar algemene groepen.

Uit de geraadpleegde onderzoeken kwam duidelijk naar voren dat teambuilding niet werkt. Teambuilding is een kostbare zaak, niet alleen de directe kosten van de teambuilding activiteit (factuur aanbieder), maar ook de indirecte kosten (uren die de deelnemers anders op kantoor gezeten hadden) moeten geteld worden. Teambuilding is echter heel populair (bij de baas) (AD, 2007) Waarom zouden bedrijven dan toch nog heilig in dit concept geloven? De populariteit van teambuilding kan deels verklaard worden door de brede toepassing van het begrip. Veel activiteiten die als teambuilding activiteit gepropageerd worden zijn feitelijk bedoeld als een dagje uit. Deze activiteiten hebben niet ten doel het verhogen van de effectiviteit van een team, maar kunnen beter gezien worden als een ontspanningsactiviteit voor het team. Met name voor teams die elkaar nog niet zo heel goed kennen kan dit toch een goed begin voor teambuilding zijn. Door het team in een andere setting dan op kantoor te zien, heerst er vaak een wat informelere sfeer dan op kantoor en kunnen teamleden elkaar beter leren kennen. Daarnaast kunnen ook kwaliteiten van teamleden naar voren komen, die men op het kantoor niet tot uiting kan laten komen. Een dagje uit als dit moet echter voornamelijk gezien worden als een beloning voor het team voor hun inspanningen en niet als een teambuilding activiteit.

Ook het professionele teambuilding wordt nog steeds massaal geconsumeerd. Het nut wat hieruit naar voren komt is echter volgens de hierboven gevonden resultaten zo marginaal dat het de moeite van het consumeren niet waard zou moeten zijn. Toch blijft teambuilding een product dat nog steeds goed loopt in de markt. Een verklarende theorie hiervoor zou kunnen zijn, dat de subjectieve waardering van teambuilding wel redelijk hoog is. Door middel van mond-tot-mond reclame blijft teambuilding dus populair. Een andere verklaring zou gegeven kunnen worden door

teambuilding te zien als een trend waaraan men moet mee doen om er bij te horen. Dit zou betekenen dat teambuilding in stand gehouden wordt door kopeergedrag van bedrijven. Een laatste optie is dat managers simpelweg niet weten dat er weinig tot geen effect van teambuilding is omdat zij zich door niet objectieve bronnen laten informeren.

Om hierover uitsluitel te kunnen geven zou er vervolgonderzoek moeten plaatsvinden om te kijken waar de populariteit van teambuilding vandaan komt en hoe managers tegenover teambuilding staan.

Met dit onderzoek is mijns inziens, door het bespreken en integreren van verschillende theorieën, meer inzicht en duidelijkheid in het begrip en de toepassing van teambuilding verkregen. Ik hoop duidelijk gemaakt te hebben wat teambuilding precies inhoudt en wanneer het nuttig is om toe te passen. Ik denk een goed beeld van teambuilding neergezet te kunnen hebben door de combinatie van theorie en eigen ervaring uit de praktijk.

## Bronvermelding:

Buller, P. F. (1986). The team building–task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, 11, 147-168.

DeMeuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An empirical analysis of team building research. *Group and Organization Studies*, 6, 357-378.

Den Boon, T. & Geeraerts, D. (2005) Van Dale Groot Woordenboek van de Nederlandse Taal. Utrecht: Van Dale Lexicografie

George, W. W. (1977). Task teams for rapid growth. *Harvard Business Review*, 55, 71-80.

Golembiewski, R.T., & Kiepper, A. (1976). MARTA: Toward an effective open giant. *Public Administration Review*, 36, 46-60.

Gommers, N. (2007, 27 januari) Hoe smeed je een team vol verschillende karakters om tot een geoliede machine? Algemeen Dagblad. Te raadplegen op:

<http://www.houthofftrainingen.nl/artikelen/samenbouwen.htm>

Groepsdynamiek.nl, 2009; <http://www.groepsdynamiek.nl/teambuilding.html>, bezocht op 15-10-09

Gustafson, K., & Kleiner, B.H. (1994). *New Developments in Team Building Industrial and Commercial Training*, 26(9), 17-22.

Halstead, L. S., Rintala, D. H., Kanellos, M., Griffin, B., Higgins, L., Rheinecker, N., Whiteside, W., & Healy, J. E. (1986). The innovative rehabilitation team: An experiment in team building. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 67, 357-361.

Hardy, C. J., & Crace, R. K. (1997). Foundations of team building: Introduction to the teambuilding primer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 1-10.

Mackinnon, D. W. (1962) The Nature and nurture of creative talent. *American Psychologist*, 17(7), 484-495.

Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *The Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.

Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3, 249-266.

Robinson-Kurpius, S. E., & Keim, J. (1994). Team building for nurses experiencing burnout and poor morale. *Journal for Specialists in Group Work*, 19, 155-161.

Rushmer, R. K. (1997). How do we measure the effectiveness of team building? Is it good enough? Team Management Systems - a case study. *Team Performance Management*, 3(4), 244-260.

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30, 309-329.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Oxford England: North-Holland.

Woodman, R.W., & Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186.

Yukl, G. (2002),. Leadership in organizations , 5th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River Retrieved from: [blackdiamond.dk](http://blackdiamond.dk)