

Hoewel samenwerking tussen teams van cruciaal belang is kampen veel organisaties met een eilandencultuur. Organisaties hebben zelf veel invloed op het ontstaan en voorkomen van een dergelijke cultuur. Recent onderzoek toont aan dat wanneer teams meer gedeeld strategisch begrip hebben zij ook beter met elkaar samenwerken. Dit artikel gaat in op hoe een organisatie het signaal kan afgeven dat samenwerking tussen groepen belangrijk is, wat een organisatie kan doen om gedeeld strategisch begrip tussen teams te vergroten en welke belangrijke rol managers hebben in dit proces. Hiermee kan een eilandencultuur voorkomen worden

HOE EEN EILANDENCULTUUR TE VOORKOMEN

HET BELANG VAN GEDEELD STRATEGISCH BEGRIP TUSSEN TEAMS

Jeanine Porck

Efficiënte teams zijn productiever en boeken betere resultaten dan individuele werknemers. Een probleem waar veel organisaties echter mee kampen is dat hun teams opereren als eilanden. Terwijl goede samenwerking tussen teams minstens zo belangrijk is als samenwerking binnen een team. Teams opereren namelijk niet in een vacuüm, ze zijn onderdeel van een groter geheel en hebben elkaar nodig. Een productie- en marketing-team, bijvoorbeeld, hebben ieder eigen werkzaamheden, maar hebben elkaar ook nodig. Als er een nieuw product ontwikkeld wordt door het productie team hebben zij marketing nodig om het te verkopen, en als productie achter loopt op schema moet marketing haar planning ook aanpassen. Maar het is juist deze afstemming tussen teams die vaak mis gaat. Uit gezamenlijk onderzoek door Harvard Business School en McKinsey (Beer en Eisenstat, 2000) blijkt dat projecten in 75% van de gevallen geen succes zijn door gebrekkige samenwerking tussen groepen. Slechte samenwerking tussen groepen is soms zelfs voorpaginanieuws; voorbeelden zijn de onopgeloste misdrijven in Nederland door gebrekkige informatie uitwisseling tussen afdelingen bij de politie (Schenk, 2006) en het inmiddels gesloten Ruwaard van Putten ziekenhuis, waar de Inspectie

voor de Gezondheidszorg (IGZ) eind 2013 concludeerde dat de eilandencultuur het bieden van veilige en verantwoorde zorg in de weg stond. Gelukkig kunnen organisaties zelf veel invloed hebben op het ontstaan en voorkomen van een eilandencultuur. Uit vier jaar onderzoek bij meer dan 170 teams van verschillende bedrijven kunnen wij concluderen dat een belangrijke oplossing ligt in het creëren van gedeeld strategisch begrip tussen teams; zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan (Porck, 2013).

Dit artikel gaat in op het belang van gedeeld strategisch begrip tussen teams en hoe een organisatie het signaal kan afgeven dat samenwerking tussen groepen belangrijk is door het stellen van coöperatieve doelen en het (anders) belonen van samenwerking. Daarnaast moet een organisatie medewerkers en managers de handvatten bieden om samenwerkingen op te zetten. Dit kan door het helpen van bruggen bouwen tussen teams en managers vroegtijdig te betrekken in het formuleren van de strategie. Tenslotte gaan we in op de belangrijke rol van managers in het creëren en vergroten van gedeeld begrip. Hun leiderschap is bepalend voor succesvolle samenwerking binnen en tussen teams en bepaald op welke wijze het team opereert als onderdeel van de organisatie.



Deze eilanden wachten op een goede manager die hen bij elkaar brengt.

Het belang van gedeeld begrip

De strategie van een organisatie zegt: 'dit willen we bereiken als organisatie'. Maar teams zullen vervolgens ook onderling af moeten stemmen hoe ze dat gaan doen; dan is er sprake van gedeeld strategisch begrip. Uit onderzoek is bekend dat als mensen gedeeld begrip hebben zij het makkelijker vinden om elkaars belangen en perspectief te begrijpen en om zaken met elkaar te bespreken en coördineren (Mathieu, Maynard, Rapp en Gilson, 2008). Het is logisch dat medewerkers zich vaak richten op de doelen van hun eigen team, omdat ze een goed en vaak gedeeld begrip hebben binnen het team van wat er belangrijk is. Maar daarbij moeten ze niet uit het oog verliezen dat zij andere teams ook nodig hebben en beïnvloeden. Voor samenwerking tussen teams is dus ook gedeeld begrip tussen teams nodig. Ons onderzoek toont aan dat wanneer teams in organisaties onderling meer gedeeld strategisch begrip hebben, zij ook beter met elkaar samenwerken. Het gedeelde begrip creëert een basis van vertrouwen van waaruit zelfstandig gewerkt kan worden, zonder het belang van andere groepen in de weg te zitten. Gedeeld begrip legt dus een belangrijke basis voor onderlinge samenwerking. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijkt dat het voor veel organisaties lastig is om gedeeld begrip tussen teams te creëren.

Alle organisaties die deelnamen aan ons onderzoek worstelden met het eilanden-probleem en er is niet een vast recept om iedereen op één lijn te krijgen, want iedere organisatie is uniek. Gelukkig zijn er wel een aantal mechanismen en processen die alle organisaties kunnen invoeren om gedeeld begrip tussen hun groepen te vergroten. Het communiceren van de strategische prioriteiten van de organisatie in nieuwsbrieven en workshops is

hiervoor onvoldoende. Om te zorgen dat samenwerking niet alleen op papier staat, maar ook echt werkt, zal een organisatie duidelijk moeten signaleren aan alle werknemers dat samenwerking binnen én tussen teams wordt gewaardeerd. Hieronder worden twee voorbeelden gegeven van op welke wijze dit signaal effectief kan worden afgegeven. Want alleen door teams het belang van samenwerking te doen inzien en ze vervolgens de handvatten te geven om gedeeld begrip te creëren en samenwerkingen op te zetten wordt een eilandencultuur voorkomen.

Stel coöperatieve doelen

Als teams geen coöperatieve doelen hebben zal het voor hen moeilijk zijn zelfstandig in te zien dat het belangrijk is om samen te werken met andere teams. Uw organisatie zal dus in de strategische doelen samenwerking binnen én tussen groepen moeten opnemen, om zo het signaal te geven dat samenwerking belangrijk is. Als u coöperatieve doelen formuleert, benadrukken deze de behoefte aan coördinatie en afstemming tussen groepen. Als medewerkers zich bewust zijn van hoe de doelen van hun eigen team aansluiten bij die van andere teams, kunnen ze bovendien meer en beter rekening houden met elkaar. Onderzoek onder twee groepen schoonmakers in ziekenhuizen door Wrzesniewski en Dutton (2001) heeft aangetoond hoeveel impact deze bewustwording kan hebben. De groep schoonmakers die slechts de opdracht kreeg om schoon te maken haalde weinig voldoening uit hun werk en waren weinig tot niet bereid om buiten de grenzen van hun formele taak te gaan of anderen te helpen. De groep schoonmakers bij wie hun taak was geplaatst in het grotere geheel van het ziekenhuis –het

**ALS TEAMS GEEN COÖPERATIEVE DOELEN HEBBEN ZAL HET VOOR
HEN MOEILIK ZIJN ZELFSTANDIG IN TE ZIEN DAT HET BELANGRIJK
IS OM SAMEN TE WERKEN MET ANDERE TEAMS**

samen beter maken van patiënten– haalden juist veel voldoening uit hun werk en waren bereid ook bij andere taken te helpen. Daarnaast hield deze groep schoonmakers niet alleen meer rekening met collega's, zoals verpleegkundigen en artsen, maar ook met patiënten en bezoekers van het ziekenhuis. Kortom, vergeet bij het opstellen van doelen niet expliciet een aantal gezamenlijke uitdagingen op te nemen die verder gaan dan samenwerking binnen het team. Dit stimuleert niet alleen de samenwerking maar kan ook zorgen dat uw medewerkers trots worden op wat ze bijdragen aan de organisatie.

Beloon samenwerking

Als teams niet beloond worden voor samenwerking ontbreekt een belangrijke incentive om daadwerkelijk te gaan samenwerken. Dus ook in het prestatie-management proces en de beloningsstructuur zal uw organisatie het signaal moeten geven dat samenwerking binnen én tussen groepen belangrijk is. Zo heeft BP een prestatie-management proces ingevoerd waarbij leden van verschillende groepen met elkaar reflecteren op welke wijze er is samengewerkt (Gratton, 2009). Deze manier van leren van eigen 'best-practices' is niet alleen ingevoerd op het niveau van de managers aan de top maar wordt door de gehele organisatie gebruikt. Ondersteuning van anderen en samenwerken is door dit systeem onderdeel geworden van de bedrijfscultuur van BP en zowel managers als medewerkers besteden tijd en energie aan het helpen van collega's binnen en buiten het eigen team. Ook het belonen op project-niveau, in plaats van op het niveau van de groep bevordert samenwerking tussen groepen. Als meerdere groepen betrokken zijn bij een bepaald project, productieproces of dienst, beloon ze dan ook op het niveau van dit project. Veel organisaties beoordelen integrale projecten op het niveau van de groep, waardoor het beeld blijft ontstaan van het teams als losse eenheid in plaats van als onderdeel van een geheel.

Om te beoordelen hoe goed het prestatie-management proces (evaluatie- en beloningssysteem) van uw bedrijf samenwerking stimuleert, kunt u zich een aantal vragen stellen. Welk deel van erkenning en beloning wordt uitgedeeld voor individuele prestaties en welk deel is gewijd

aan het herkennen en belonen van samenwerking binnen teams en samenwerking tussen teams? Laat ons prestatie-management proces toe dat collega's elkaars prestaties beoordelen en van elkaar leren, of is het een hiërarchisch proces, waarbij een manager de prestaties van zijn ondergeschikte(n) beoordeelt? Welke follow-up of feedback-loop is ingebouwd in ons prestatie-management proces? Hebben we in deze follow-up iets ingebouwd dat samenwerkingen tot stand brengt of verbetert? Geen van deze praktijken is op zichzelf een directe oplossing, maar als u ze samen gebruikt kunnen ze productieve samenwerking tussen teams vergroten en helpen voorkomen dat teams als separate eilanden opereren.

Help bruggen bouwen

Een belangrijk uitgangspunt bij het verbeteren van samenwerking tussen groepen is dat bedrijven hun medewerkers moeten helpen om bruggen te bouwen tussen hun teams. Ons onderzoek toont aan dat deze 'bruggen', de relaties tussen teams, essentieel zijn om onderling gedeeld strategisch begrip te creëren. Belangrijke instrumenten daarvoor zijn opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten. Zo kunnen speciale samenwerkingstrainingen helpen de nodige bewustwording bij te brengen en collaboratieve en communicatie vaardigheden te ontwikkelen. Door regelmatig workshops te houden waarin samenwerking binnen de organisatie door meerdere teams wordt besproken gaat samenwerking ook echt leven. Als groepen hun samenwerking openlijk kunnen bespreken worden zij aangemoedigd om een gemeenschappelijk, gedeeld begrip te creëren. Ook kunnen ze zo het belang van samenwerking vertalen naar het formuleren van concrete actieplannen. Hoegl, Weinkauff en Gemuenden (2004) volgden 36 maanden lang 39 teams in de Europese automobiellindustrie en uit hun onderzoek blijkt dat dit soort workshops niet alleen de prestaties van de teams verbeterden, maar dat teams ook meer toegewijd waren. Daarnaast beoordeelden medewerkers niet alleen hun samenwerkingen met andere teams als positief, maar was hun inzet voor het project vergroot omdat ze ook het vertrouwen hadden in toekomstige samenwerkingen met andere groepen.

Een andere manier om te zorgen dat verschillende teams een samenwerkingsrelatie opbouwen is door een aantal team leden te laten 'eilandhoppen' door middel van job-rotatie programma's of onderdeel te zijn van meerdere teams. Job-rotatie wordt door bedrijven vaak ingezet om medewerkers een nieuwe uitdaging te geven, nieuwe leermogelijkheden te bieden of ze te laten veranderen van omgeving. Onderzoek toont aan dat een bijkomend voordeel is dat dit soort programma's de informatie-uitwisseling tussen teams vergoot (onder andere Marrone, 2010). Doordat nieuwe communicatielijnen ontstaan, zal kennis makkelijker overdraagbaar zijn en kunnen onduidelijkheden eerder worden weggenomen. Daarnaast ontstaat meer begrip van en inzicht in het totale proces en daarmee ook meer begrip voor de belangen van andere groepen. De betrokkenheid bij meerdere teams creëert een gevoel van beheersbaarheid en daardoor ook meer vertrouwen in samenwerking.

Betrek managers vanaf het begin

Het betrekken van managers bij de vorming en formulering van strategie en veranderplannen is een bewezen effectieve methode om hen op één lijn te krijgen. Door ze te betrekken bij het proces toont de organisatie niet alleen dat ze vertrouwen heeft in haar managers, maar vergroot ze tevens hun gedeeld strategisch begrip. Door vroeg in het proces bij de formulering van de plannen al betrokken te zijn, begrijpen managers niet alleen hoe de verschillende strategische prioriteiten zich tot elkaar verhouden maar ook hoe de taken van verschillende afdelingen geïntegreerd moeten worden om deze doelen te bereiken. Ook worden ze bewuster van de verschillende belangen en opvattingen binnen de organisatie en kunnen eventuele tegengestelde doelen of problemen vroegtijdigesignaleerd en opgelost worden. Een veel gehoorde reden om managers niet te betrekken is dat dit tijd kost. Onderzoek door Beer en Eisenstat (2000) toont echter aan dat conflicten, vertragingen, lagere productiviteit en verspilling van tijd en middelen in twee derde van de gevallen het gevolg is van managers die onvoldoende geïnformeerd en betrokken zijn. Het sterker betrekken van managers betaald zich daarmee

dus juist op lange termijn uit omdat managers met een gedeeld beeld van 'waar de organisatie voor staat en gaat' hun teams zullen aansturen. Door managers te betrekken is de strategie niet alleen te vinden in het formele strategisch meerjarenplan, maar zal deze ook in hun acties en resultaten terug te zien zijn.

Wat managers wel en niet moeten doen

Managers hebben een cruciale rol in het creëren van gedeeld strategisch begrip tussen medewerkers. Zij kunnen bij uitstek het eiland-denken stimuleren of voorkomen. Omdat gedeeld begrip zo belangrijk is zal het creëren daarvan expliciet als taak gecommuniceerd moeten worden naar managers. Zij moeten aangemoedigd worden om op hun beurt hun teamleden te overtuigen van het belang van samenwerking en te laten zien dat de taken van het team inhaken op het overkoepelende doel van de organisatie, zoals bij het eerder genoemde voorbeeld van schoonmakers in het ziekenhuis. Daarvoor is het belangrijk dat zij herkennen dat een te sterke focus op teams afleidt van het organisatiebelang en dat zij netwerkers koesteren.

Teamwork trainingen, voortgangsvergaderingen per afdeling en groepsactiviteiten spelen een hoofdrol bij het in stand houden van het 'groepsgevoel'. Maar juist vanwege deze nadruk op het team is het belangrijk dat managers beseffen dat het organisatiebelang niet uit het oog mag worden verloren. Ons onderzoek toont namelijk aan dat als de leden van een team een te sterke focus hebben op hun eigen groep, het creëren van gedeeld begrip tussen groepen veel moeilijker is. Als medewerkers zich te sterk onderdeel voelen van hun eigen team zullen ze het belang van het team voorop stellen in hun keuzes en kunnen ze zelfs interacties met andere teams bewust uit de weg gaan. Daarom moeten managers zorgen dat hun teams zich ook onderdeel voelen van en identificeren met de organisatie. Ons onderzoek toont namelijk ook aan dat groepen met sterkere identificatie met de organisatie ook meer gedeeld begrip hebben met andere teams. Een sterke band met de organisatie kan dus voorkomen dat het groepsgevoel samenwerking met andere groepen in de weg staat. Om betrokkenheid bij de organisatie te

versterken is het bewezen effectief als managers laten zien hoe de doelen van de groep bijdragen aan het overkoepelende doel van de organisatie. De manager schetst op deze wijze voor het team een gezamenlijk beeld: waarvoor doen we dit eigenlijk? Dat helpt niet alleen om de stip op de horizon te bepalen en daar motivatie uit halen als team, maar vergroot ook gedeeld begrip en samenwerking tussen teams.

Tenslotte is het belangrijk dat managers de 'netwerkers' in hun team koesteren. Netwerkers zijn de mensen die contacten leggen buiten het eigen team om zodoende informatie, steun en medewerking te verkrijgen. Ook door job-rotatie kunnen medewerkers meer als netwerker gaan fungeren. Ons onderzoek toont aan deze netwerkers een belangrijke motor kunnen zijn voor het creëren van gedeeld begrip tussen teams, want zij weten goed wat er in andere teams speelt. Managers moeten daarom zorgen voor een open en veilige groepssfeer waarin de groep open staat voor nieuwe informatie en kennis. De manager creëert een sfeer waarin werknemers vrij zijn om hun kennis en opvattingen te delen, ook als die verschillen van andere leden van de groep. Op deze manier kunnen groepen het meest profiteren van de kennis en kunde van al haar leden en van leden van andere teams.

Conclusie

Om succesvol te zijn is iedere organisatie afhankelijk van de samenwerking en coördinatie binnen, maar ook tussen haar teams. Coöperatieve doelen, het belonen van samenwerking, het helpen bouwen van bruggen en betrekken van managers zijn zaken waar organisaties mee aan de slag kunnen als ze een eilandencultuur willen veranderen of voorkomen. Daarnaast hebben managers een belangrijke rol in het stimuleren van samenwerking binnen en tussen teams. Zij zullen moeten zorgen dat hun medewerkers zich betrokken voelen bij zowel het team als de organisatie. Managers moeten hun netwerkers koesteren, omdat dit de mensen zijn die bruggen bouwen tussen teams. Een team mag dan zelfstandig opereren, het blijft toch ook altijd verbonden met andere teams; want een team is geen eiland!

Literatuur

- Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*.
- Gratton, L. (2009). How to Foster a Cooperative Culture. <http://blogs.hbr.org/2009/01/four-ways-to-encourage-more-pr/>
- Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemuenden, H. G. (2004). Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study. *Organization Science*, 38-55.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36(4): 911-940.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3): 410-476.
- Porck, J.P. (2013). No Team is an Island: An Integrative View of Strategic Consensus Between Groups. Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Schenk, W. (2006). Chaos bij politie lonend voor misdaad. *Volkskrant*.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Over de auteur

Dr. Jeanine Porck is als gastonderzoeker verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast is ze projectleider bij S-ray Diagnostics, waar ze bedrijven helpt om gedeeld strategisch begrip in kaart te brengen en te verbeteren. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift 'No Team is an Island', waarop Jeanine eind 2013 gepromoveerd is bij het Erasmus Research Institute of Management. Contact: porck@ese.eur.nl.

