



BEN TIGGELAAR

Hoe creëer je een wonderteam?

‘Wat maakt ons sterk? Teamwerk!’ Die kreet is er bij mij ingeramd toen mijn dochters trouwe kijkers waren van de kinderserie *Wonder Team*. Een eend, een cavia en een schildpad helpen dieren in nood. Intussen zingen ze over hun sublieme samenwerking. In het echt komen wonderteams niet zoveel voor. Reden voor Google om vier jaar geleden een onderzoek te beginnen met de naam Project Aristoteles. Wat is er nodig voor echt goede teamprestaties? Om die vraag te beantwoorden spitte de afdeling People Analytics een grote hoeveelheid wetenschappelijke artikelen over teamwerk door. Daarnaast werd over 180 Google-teams data verzameld en geanalyseerd. Grote verrassing: wie er met elkaar samenwerken in een team maakt veel minder uit dan gedacht. Al die testjes die je vertellen wat voor type je bent en welke teamrol het beste bij je past? Zinloos. Wél heel belangrijk: hoe de mensen in een team met elkaar omgaan. Uit alle literatuur en data destilleerde Google vijf pijlers voor een topteam.

- 1 Psychologische veiligheid:** durven we afwijkende dingen te zeggen of te proberen zonder ons opgelaten te voelen?
- 2 Op elkaar kunnen rekenen:** leveren onze collega's goed werk en op tijd?
- 3 Structuur en helderheid:** kent iedereen zijn doelen, taken en actieplannen?
- 4 Betekenis:** werken we aan iets dat we allemaal persoonlijk belangrijk vinden?
- 5 Impact:** geloven we dat ons werk invloed heeft?

Van deze vijf bouwstenen is psychologische veiligheid verreweg het belangrijkste, aldus de mensen van Project Aristoteles. Het begrip werd een aantal jaren geleden al op de kaart gezet door Harvard-hoogleraar Amy Edmondson. Psychologische veiligheid draait om de overtuiging dat je sociale risico's kunt nemen. Dat je zonder reserves vragen kunt stellen, om hulp kunt vragen, fouten toe kunt geven en kritisch bent op de eigen prestaties.

Zeg als leider regelmatig dingen als: 'Kun je me dat nog eens langzaam uitleggen?'

Volgende vraag: hoe maak je je team psychologisch veilig? Bij Google bleek dat in alle sterke teams de individuele leden evenredig aan bod kwamen in gesprekken. En dat teamleden elkaars emoties herkenden en respecteerden. Volgens de onderzoekers spelen teamleiders hierbij een cruciale rol. Zij moeten het juiste gedrag voordoen en stimuleren: collega's laten uitspreken, respectvol reageren op ieders mening en mensen aanmoedigen zich te uiten.

Edmondson noemt in haar werk ook een paar adviezen. Allereerst moeten leiders benadrukken dat werk draait om leren. Dat je samen problemen wilt oplossen in een onzekere omgeving. Daarnaast moeten leiders hun eigen feilbaarheid onderstrepen. Regelmatig dingen zeggen als: „Kun je me dat nog eens langzaam uitleggen?“ Ten slotte moeten ze nieuwsgierigheid tonen en veel vragen stellen. En vooral niet doen alsof ze alles al weten. De conclusies en aanbevelingen van Google zijn slecht nieuws voor de talloze adviseurs die zich richten op persoonlijkheidstesten en de ideale teamsamenstelling (‘Moet je een eend eigenlijk wel in één team zetten met een cavia en een schildpad?’). Maar in hun eenvoud zijn ze juist hoopgevend voor iedereen die graag wat prettiger en effectiever wil samenwerken. Je hoeft geen Google-genie te zijn om dit te kunnen.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist. Hij schrijft elke week over management en leiderschap.