

Teamontwikkeling (22)

De invloed van 'Multiple Team Membership' op Goed Werk

Heb je er wel eens over nagedacht in hoeveel teams, groepen of anderzootige collectieven je participeert? Grote kans dat ze niet op één hand te tellen zijn. Wat betekent dat voor het individu, het team en de organisatie en hoe kun je hiermee omgaan?

Karin Derksen, Björn Prevaas & Manon Ruijters

Gemiddeld nemen professionals aan zo'n acht teams tegelijkertijd deel. Maar als we om ons heen navraag doen, dan zijn dat er vaak nog wel meer. Wat is de invloed daarvan op ons werk? Wij merken dat het veel kan opleveren in termen van leren en productiviteit, maar dat het ook zo z'n kosten kent en die zijn soms wel erg hoog. Waar liggen de grenzen? Waar moet je als professional, programmamanager, leidinggevende of bestuurder rekening mee houden? In dit artikel lees je over de impact van Multiple Team Membership (MTM) op het individu, het team en de organisatie, wat je kunt doen om profijt te hebben van MTM en hoe om te gaan met de grenzen ervan.

Onderzoek naar 'goed teamwerk'

Je herkent het vast wel: je wilt met een groep aan de slag, bijvoorbeeld met een project of een ander initiatief. De eerste uitdaging is dan om mensen überhaupt bij elkaar te krijgen, want iedereen is druk. Zie dan maar eens een gezamenlijk moment te vinden. En heb je de agenda's dan eindelijk gematcht, dan blijken op het laatste moment alsnog mensen af te haken. De één heeft stress in een ander project, een ander moet dringend aanwezig zijn bij een vergadering met het bestuur, en weer een ander moet om andere redenen verstek laten gaan.

Binnen een onderzoeksgroep (zie kader p. 12), waarin we onze blik richten op het ontwikkelen van 'goed werk' in organisaties, doen we deelonderzoek naar 'goed teamwerk'. Steeds meer werk wordt immers in teams uitgevoerd en dat gaat nog lang niet vanzelf. Voordat we echt konden afwegen waar we qua onderzoek de focus op wilden zetten, werd onze eigen ervaring leidend. Tijdens een van onze eerste bijeenkomsten waren we maar met vier van de tien leden van onze groep. De rest was er om allerlei redenen niet; redenen zoals we die hiervoor al noemden.

Daar was ons onderwerp. Het lag voor het oprapen. Want dit was voor geen van ons de eerste keer dat we dit meemaakten. Maar het was wel het moment dat we ons ervan bewust werden dat we allemaal in meerdere teams werken en onze tijd, aandacht en energie daarover moeten verdelen. Dit kan tot loyaliteitsconflicten leiden, waarbij je je schuldig voelt en vindt dat je tekortschiet. En bij de groep die je in de steek laat, heeft het vaak tot gevolg dat irritaties ontstaan, dat het initiatief of project niet de benodigde vaart en kwaliteit krijgt of zelfs voortijdig ten einde komt.

Het werd desondanks een hele mooie bijeenkomst, omdat we – in plaats van te verzuchten dat we wéér



niet compleet waren – probeerden te reframen hoe we met deze situatie konden omgaan. We keken naar de mogelijkheden die deze situatie ons bracht, onderzochten bij onszelf wat het effect was op onze betrokkenheid bij de groep, en bedachten nieuwe manieren, buiten de gebruikelijke, om de mensen die er niet bij waren betrokken te houden. Zo werd het onderzoek naar ‘goed teamwerk’ deels óók het onderzoek naar ons eigen goede werk, in ons eigen team: waarom stap je eigenlijk in een team? Wat doet het met jou en die teams als je je daarnaast nog verbindt aan een hele trits andere teams? Wat is het effect op de kwaliteit van je werk, op je energiebalans en op die van de teams, en in welke mate doe je recht aan die teams? Zo begon onze zoektocht naar wat Multiple Team Membership (MTM) is en hoe je daarmee om kunt gaan.

Wat is MTM?

MTM gaat, zoals de naam al aangeeft, over deelname aan meerdere teams tegelijkertijd. We rekken daarbij het begrip ‘team’ op naar alle collectieven waar je onderdeel van uitmaakt en een bijdrage aan levert. Dus ‘team’ gaat in dit artikel ook over een intervisiegroep, werkgroep, projectgroep, stuurgroep, denktank, netwerk, etc. Dat doen we omdat je aan al die groepen, of het nu echte teams zijn of niet, tijd en aandacht besteedt en er door al die groepen iets van je wordt verwacht.

Door al die groepen wordt iets van je verwacht

Deelnemen aan meerdere teams tegelijkertijd vraagt van professionals natuurlijk dat zij schakelen tussen taken, contexten, rollen, werkrouines en -afspraken en soms ook tussen locaties (al is dat laatste in deze coronatijd wat minder aan de hand en dat brengt weer hele andere uitdagingen met zich mee). Dit vraagt een extra inspanning in het verdelen van je energie en aandacht als professional. Het vraagt ook om je steeds

opnieuw te verhouden tot de teams waaraan je deelneemt: wat willen zij, wat vinden ze hier ‘goed werk’ en wat wil ik, wat vind ik ‘goed werk’? Wat kan ik betekenen in dit team, wat is mijn toegevoegde waarde?

Tegelijkertijd biedt die diversiteit ook veel kansen voor een professional en voor teams, zoals de mogelijkheid om geleerde lessen uit de ene context in te brengen in een andere context. MTM kan zowel bijdragen aan de productiviteit en het leren van individuen als van teams, als ook ten koste daarvan gaan (Margolis, 2020). De relatie tussen die variabelen is complex. Laten we eens kijken hoe dat ongeveer werkt.

Voordelen van MTM

MTM biedt kansen voor het leren en de productiviteit van de individuele professional, het team en de organisatie als geheel. Deelnemen aan meerdere teams tegelijkertijd kan bijvoorbeeld het opdoen en verspreiden van kennis en ervaring versnellen, verdiepen en verbreden. Op individueel niveau, voor de professional zelf, bieden verschillende teams een variatie aan contexten en ervaringen. Hoe groter de variatie tussen die teams, hoe rijker de leeromgeving is en hoe meer leermogelijkheden die gevarieerde werkomgeving biedt (O’Leary, Mortensen & Woolley, 2011).

Doordat de professional zijn kennis en ervaringen meeneemt in de andere teams waar hij of zij deel van uitmaakt, biedt MTM ook veel leerkansen op teamniveau, en daarmee uiteindelijk ook op organisatie-niveau. Zelf merken we dat ook als we binnen verschillende opdrachten in verschillende organisaties tegelijkertijd aan eenzelfde vraagstuk werken. Een recent voorbeeld betreft wijkgerichte zorg. We werken in twee organisaties die beide op een eigen wijze invulling geven aan die zorg, maar als liaison kunnen wij deze ervaringen bij elkaar brengen. Daardoor profiteren beide teams, beide organisaties, van de uitwisseling die waarschijnlijk anders niet had plaatsgevonden.

Het versnellen, verdiepen en verbreden van kennis en ervaring op teamniveau door MTM blijkt het best te werken, als er meer dan één teamlid zo’n soort van verbindingsofficier is (Olabisi & Lewis, 2018). Door over de grenzen van teams heen samen te werken, verspreiden kennis, vaardigheden en ervaringen zich tussen teams en zo ook binnen de organisatie (Argote & Hora, 2017). Dat kan de gedachte oproepen: hoe meer teams en hoe meer variëteit, hoe beter. Dat blijkt echter niet het geval, maar daarover zo meer.

De verbeterde productiviteit als gevolg van MTM komt doordat individuele professionals, zodra ze deelnemen aan meer teams, zoeken naar manieren om efficiënter te werken. Bovendien leidt deelname aan meerdere teams tot meer focus, omdat individuen hun werkzaamheden sterker gaan prioriteren naarmate ze in meer teams zitten. Ze besteden hun aandacht aan datgene wat echt belangrijk is en daardoor gaan teams dat

ook doen. Zowel het zoeken naar efficiënter werken als het prioriteren heeft een positief effect op de productiviteit (O'Leary et al., 2011).

Zowel het zoeken naar efficiënter werken als het prioriteren heeft een positief effect op de productiviteit

Een ander voordeel van MTM is dat je als professional in je werkvoorraad niet afhankelijk bent van slechts één team. Dus als er bij het ene team even wat minder te doen is, kun je je tijd besteden aan de werkzaamheden voor een ander team. Ook dat leidt tot een betere productiviteit.

Nadelen van MTM

Maar 'elk voordeel heeft zijn nadeel' en bij MTM zijn de voor- en nadelen nauw met elkaar verbonden.

Alle genoemde voordelen slaan onmiddellijk om in nadelen als het aantal teams waaraan professionals deelnemen te groot wordt: de ideale hoeveelheid teams om aan deel te nemen, ligt tussen de drie tot negen teams; daarover meer in de volgende paragraaf. Wordt het aantal teams te veel, dan heeft MTM een negatief effect op zowel het leren als op de productiviteit (Margolis, 2020).

Kijken we naar de productiviteit, dan is er een aantal redenen voor de afname daarvan (O'Leary et al. (2011):

- Teamleden moeten te veel hun aandacht en tijd verdelen over de verschillende teams. Te veel schakelen tussen en opsplitsen van werkzaamheden is inefficiënt.
- Als de agenda te vol raakt, ontstaan er wachttijden. Teamleden kunnen bij deelname aan te veel teams, niet altijd in elk team hun werk tijdig leveren, waardoor anderen moeten wachten. Dit heeft dan al snel een negatief effect op de productiviteit van het team als geheel.
- Het is weliswaar fijn dat een professional door kan werken bij een ander team als het bij het ene team even rustig is. Op de lange termijn blijkt dat echter ten koste te gaan van de productiviteit, omdat er te weinig hersteltijd is. De boog kan niet altijd gespannen zijn.

Het goed organiseren en coördineren van je werkzaamheden tussen de verschillende teams waar je deel van uitmaakt, vraagt tijd en aandacht – helemaal als het beroep dat op je wordt gedaan vanuit verschillende teams gaat conflicteren en je in loyaliteitsproblemen raakt.

Naast het aantal teams, speelt de variatie in teams ook een rol. Hoe groter de diversiteit tussen teams, hoe groter het negatieve effect op de productiviteit. Het schakelen kost dan meer energie, omdat er meer en diversere informatie moet worden verwerkt.

Kijken we vervolgens naar het effect van te veel teams op het leren van de individuele professional en van de teams, dan zien we dat (O'Leary et al. (2011):

- de noodzaak om te focussen op wat op dat moment het meest noodzakelijk is, een negatief effect heeft op het leren. Het patroon dat erachter schuilgaat is dat je 'versmalt' en streeft naar meer 'routine', waardoor je minder leert;
- bij een hoge tijdsdruk onvoldoende ruimte ervaren wordt die nodig is om nieuwe kennis te integreren, toe te passen en ermee te experimenteren. Dat speelt op individueel niveau, maar ook op teamniveau, waarin je te weinig tijd hebt om samen kennis te integreren en een (nieuw) gedeeld repertoire op te bouwen;
- er minder wordt samengewerkt naarmate teamleden hun tijd moeten verdelen over meer teams, waardoor er minder van en met elkaar wordt geleerd.

Vinden van de juiste balans

Er zijn dus twee aspecten binnen MTM van invloed op het leren en de productiviteit van zowel de individuele professionals als van de teams: het *aantal* teams en de *variëteit* aan teams. Beide zijn ze tot op zekere hoogte behulpzaam voor het leren en de productiviteit. Bij beide is er ook een grens: als het te veel wordt dan gaat het ten koste van het leren en de productiviteit.

Alles lijkt te draaien om het vinden van de juiste balans. Dat is nogal een uitdaging, want de onderzoeken, bijvoorbeeld naar het optimale aantal teams, zijn niet eenduidig. De bandbreedte van drie tot negen teams (Margolis, 2020) lijkt nogal fors. Toch is het niet zo gek dat het niet zo exact is vast te stellen. Er zijn immers nogal wat factoren op van invloed. Bijvoorbeeld, hoe dicht de teamdoelen of -opgaven van verschillende teams bij elkaar liggen, aan hoe meer teams een professional tegelijkertijd kan deelnemen. Een andere factor is de professional zelf. De ene professional gedijt veel meer bij afwisseling dan de andere. Zo blijken bijvoorbeeld senior professionals door hun rijke kennis en ervaring vaker effectief te blijven – in leren en in productiviteit – bij deelname aan meer teams en een grotere variëteit aan teams, dan beginnende professionals (Hooghiemstra, Rink & Veltrop, 2017). Hoe vind je dan die balans?

Op (zelf) onderzoek uitgaan

Al zoekend naar de juiste balans tussen onze eigen onderzoeksgroep en de andere teams waar we deel van uitmaakten, ontstond een aantal onderzoeksvragen: wat zijn eigenlijk zoal de overwegingen voor mensen om in een team te stappen? En in hoeveel teams dan?

Plus: wat is het effect daarvan op het (goede) werk dat die mensen in die teams en met die teams kunnen leveren?

Ons mini-onderzoek, onder 40 professionals, liet een deelname zien die varieerde van 3 tot 21 teams. Gemiddeld namen ze aan acht teams tegelijkertijd deel. Overwegingen tot deelname verschilden van 'de inhoud van de opgave', 'de teamleden', 'mijn toegevoegde waarde voor het team' en 'beschikbare en gevraagde tijd' tot – en verrassend vaak – 'het moet van mijn leidinggevende' of 'ik had het idee geen "nee" te kunnen zeggen', of 'ik was bang iets te missen'.

Het meest interessante was misschien nog wel dat de onderzoeksvragen de respondenten serieus aan het denken zetten

Het meest interessante was misschien nog wel dat de onderzoeksvragen de respondenten serieus aan het denken zetten. Ze gaven veelal aan hoe waardevol en confronterend het onderzoek voor hen zélf was. Alleen al het bewustzijn van het aantal teams waar ze deel van uitmaakten, terwijl ze deze eigenlijk helemaal niet zo scherp op hun netvlies hadden. Of het lid zijn van allerlei teams, waarbij de energiebalans niet goed zat: blijkbaar was er iets dat hen wel steeds naar die teams toe deed gaan om hun bijdrage te leveren, maar het kostte veel meer energie dan het opleverde.

Wij hadden zelf soortgelijke ervaringen toen we het mini-onderzoek deden. Alleen al eens op een rijtje zetten waarom je aan een team meedoet, van welke teams en groepen je onderdeel bent en hoe je verhouding is tot die collectieven, leverde veel inzicht op. Het leidde bij een aantal respondenten, zo ook bij onszelf, tot de keuze om met deelname aan bepaalde teams te stoppen en veel bewuster te kiezen om je wel of niet te committeren aan een team.

Een praktisch instrument voor MTM

Deze ervaringen waren voor ons aanleiding om van ons onderzoeksinstrument iets te maken dat ook breder bruikbaar is. Met de tool op pagina 11 krijg je zicht op jouw verhouding tot de teams waaraan je deelneemt. Dit is interessant voor de professional zelf, voor de (bege)leider, maar ook voor een team. Want wat doen al die 'andere' commitments van teamleden met het eigen team?

De tool kent een vijftal stappen.

1. Overwegingen voor deelname aan een team

In de eerste stap zet je op een rij wat jouw overwegingen zijn om al dan niet aan een team deel te nemen.

Wat weeg je mee? In hoeverre is het voor jou bijvoorbeeld van belang om invloed uit te kunnen oefenen op de opgave van het team? Hoezeer speelt mee wie de trekker of leider van een team is, of wie de andere teamleden zijn? Of denk je er überhaupt niet over na, omdat dat helemaal niet gebruikelijk is in de organisatie waar je werkt?

2. Prioriteer je overwegingen

Nadat je dat hebt gedaan, zet je in stap 2 die overwegingen op volgorde van prioriteit of belangrijkheid. Als je je lijst nog eens overziet: wat speelt dan meer of minder een rol? Mogelijk heb je in stap 1 je lijst al op volgorde gemaakt; dan sla je deze stap over.

3. Breng je deelname aan de teams in kaart

In stap 3 inventariseer je in hoeveel teams je participeert en hoe je kijkt naar je deelname aan die teams. Dat doe je door een aantal aspecten van je deelname te scoren:

- De mate waarin je geëngageerd bent aan het team;
- De mate waarin het team je energie geeft en je er lol aan hebt;
- De mate waarin je meerwaarde levert aan het team;
- De mate waarin je recht doet aan wat het team van je nodig heeft.

We baseren de vragen, in een wat aangepaste vorm, op de 3 E's waar 'goed werk' om draait (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2001): het gaat om werk dat goed is, goed voelt en goed doet. Werk dat niet alleen excellent is, maar ook energie geeft en waarin aandacht is voor de diversiteit aan perspectieven en belangen; de ethische kant. We zoeken dus naar de mate waarin je Goed Werk levert.

4. Maak de balans op

In stap 4 maak je de balans op: hoe ervaar je het werken in meerdere teams tegelijk? Wat levert het je op en wat kost het je? Wellicht herken je hierin de voor- en nadelen die we eerder noemden?

5. Reflecteer op de uitkomsten

Als laatste stap reflecteer je op de oogst van de voorgaande stappen. Wat valt je op? Is er reden om iets te veranderen en zo ja, wat? Wat heb je daarbij nodig? Is er bijvoorbeeld aanleiding om het gesprek aan te gaan met een of meerdere teams over je rol en betrokkenheid? Of is het wellicht beter om het aantal teams te beperken?

Implicaties voor de praktijk

Het onderzoeken van MTM levert afhankelijk van je positie andere inzichten en belangen op.

We constateerden al een aantal keren dat het voor de professional zelf van belang is om focus te houden, eigen energie te managen, maar ook de verwachtingen van anderen. Helder onderzoek van je commitment in

Een praktisch instrument voor MTM

1. *Wat zijn voor jou overwegingen om al dan niet aan een team deel te nemen? Wat weeg je mee?*
 2. *Prioriteer vervolgens je redenen voor deelname (1 = de belangrijkste)*

Ik neem deel aan een team als of omdat...

Geef je prioriteit aan

•
•
•
•
•
•
•
•
•
•

3. *In hoeveel teams participeer je en hoe kijk je naar je deelname?* 1 = zeer laag, 5 = zeer hoog

Naam team / nummer	Doel of opgave van het team	Mijn rol in het team	Overwegingen voor deelname aan het team (zie vraag 1; per team meerdere antwoorden mogelijk)	Mate waarin je gecommiteerd bent aan het team (1-5)	Mate waarin het team je energie geeft en je er lol aan hebt (1-5)	Mate waarin je meerwaarde levert aan het team (1-5)	Mate waarin je recht doet aan wat het team van je nodig heeft (1-5)
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

4. *Hoe ervaar je het werken in meerdere teams tegelijk? Wat levert het je op en wat kost het je?*

Levert me op:

.....

.....

.....

.....

.....

Kost me:

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Wat valt je op? Is er reden om iets te veranderen en zo ja, wat? En wat heb je daarbij nodig?*

Wat me opvalt..

.....

.....

.....

.....

.....

Wat ik anders zou willen doen..

.....

.....

.....

.....

.....

Wat ik daarbij nodig heb...

.....

.....

.....

.....

.....

Onderzoeksgroep Goed Werk

Een aantal jaren geleden zijn wij met een netwerk van zo'n 40 professionals uit 20 organisaties uit de zorg, het onderwijs, de overheid, het bedrijfsleven en andere sectoren een zoektocht gestart naar 'Goed Werk' in organisaties. We noemen dit de 'Goed Werk Expeditie'. Het denken van Gardner, Csikszentmihalyi & Damon (2001) heeft daarin een centrale plek. Zij definiëren 'Goed Werk' als werk dat goed is, goed voelt en goed doet, dus niet alleen excellent is, maar ook energie geeft en waarin aandacht is voor de diversiteit aan perspectieven en belangen, de ethische kant. Kort door de bocht: de 3 E's.

het kader van je totale palet aan teams levert wellicht scherpere afspraken op met de initiatiefnemer of trekker van een team.

Ook bespraken we het belang voor het team: weten hoe iedereen erin zit, wat wel en niet te verwachten is. Soms lijkt het fijn als iemand er gewoon maar 'bij is', maar als je weet hoe verdund de aandacht is, dan is het wellicht beter daarvan af te zien. Het onderlinge psychologische contract wordt dan ook wederzijds. Wil jij ondanks al je eerdere commitments toch aanhaken: wat willen we dan minimaal van jou en wat wil jij minimaal van jezelf en van ons?

Een derde perspectief van waaruit MTM van belang is, is dat van de leider (bijvoorbeeld de teamleider of programmamanager). Deze kan samen met teamleden kijken hoe de deelname aan verschillende teams is en waar eventueel aandachtspunten naar boven komen. Het kan behulpzaam zijn bij het formeren van het team, als ook bij het onderzoeken van spanningen rondom wisselend commitment aan het team en de wrijving die dat oproept. Het helpt mensen gericht te kiezen om in een team wel of niet in te stappen of hun commitment te onderzoeken en onderlinge verwachtingen aan te scherpen.

Als laatste, en zeker niet het minst belangrijk, willen we het belang van MTM voor managers en bestuurders onder de aandacht brengen. Er is een aantal trends in verschillende domeinen die het werken in groepen en teams groots uitdagen. Denk bijvoorbeeld aan het 'client-centered' werken in de ouderenzorg of het opgavegericht werken bij de overheid: beide situaties waar je eenvoudig over de genoemde grenzen heen beweegt en al snel aan heel veel teams deelneemt. Het is zeker ook aan ons als organisatieadviseurs, of het nu is op het vlak van leren of realiseren, om met de top van een organisatie dit gesprek te voeren.

Tot slot

Onderzoek naar MTM staat nog in de kinderschoenen. Organisaties, teams en professionals lijken zich echter nog weinig bewust bezig te houden met MTM en de gevolgen daarvan. Dat het de komende jaren steeds meer een punt van aandacht wordt, staat voor ons

buiten kijf. We hopen dat we met dit artikel een bijdrage leveren aan het bewustzijn bij organisaties, teams en professionals: Dat organisaties zich bewust worden van de grenzen van teamwerk. Dat teams veel bewuster onderzoeken hoe professionals instappen, teneinde met een goede mix het leren en de productiviteit te optimaliseren. Dat professionals elkaar uitdagen bewuster te kiezen om in een opgave te stappen en zich beter af te vragen wat het vraagt om specifiek in elk nieuw team goed werk te leveren. ●

Literatuur

- Argote, L. & M. Hora (2017). Organizational Learning and Management of Technology. *Production and Operations Management*, 26(4), 579-590. doi:10.1111/poms.12667
- Gardner, H., M. Csikszentmihalyi & W. Damon (2001). *Good work. When excellence and ethics meet*. New York: Ingram Publisher Services US.
- Hooghiemstra, R., F. Rink & D. Veltrop (2017). FAR Research project: The effects of multiple team memberships on individual auditors' performance. *Maandblad voor Accountancy en Economie*, 91(9/10), 282-288.
- Margolis, J. (2020). Multiple Team Membership: An Integrative Review. *Small Group Research*, 51(1), 48-86.
- O'Leary, M.B., M. Mortensen & A.W. Woolley (2011). Multiple Team Membership: a Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461-478. doi:10.5465/amr.2009.0275
- Olabisi, J. & K. Lewis (2018). Within- and between-team coordination via transactive memory systems and boundary spanning. *Group & Organization Management*, 43(5), 691-717.



Dr. Karin Derksen werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken met klanten in de publieke sector. Ze combineert dat met het doen van onderzoek naar effectief teamwerk en leiderschap en geeft les aan twee masteropleidingen. www.karinderksen.nl



Drs. Björn Prevaas is samen met Manon Ruijters eigenaar van Good Work Company en begeleidt onder meer mensen, teams en organisaties zich te ontwikkelen in het doen van projecten en programma's. www.goodworkcompany.nl



Prof. dr. Manon Ruijters is daarnaast ook lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar aan de Vrije Universiteit. In haar werk richt ze zich met name op organisatieontwikkeling, leren en professionaliteit. www.goodworkcompany.nl