

Weg Met De Eilandjes!

Teams onderscheiden zich onder andere van andere teams door de functie, samenstelling, status bijvoorbeeld de (team)cultuur. De organisatie bestaat vaak niet uit één gedeelde cultuur maar uit een optelsom van verschillende culturen: in de praktijk spreekt men van 'eilandjescultuur' (Martin 2015). In de ideale wereld zijn deze teamculturen aanvullend en - nóg belangrijker - in lijn met de missie en visie van de overkoepelende organisatie.

De realiteit is echter weerbarstiger en hoewel meestal niet onderkend door teamleiders zijn 'te sterke' teamculturen niet vanzelfsprekend positief voor het functioneren van de organisatie als geheel. Teams met afwijkende gedragsregels en overtuigingen over de 'werkelijkheid' kunnen serieus gehinderd worden in hun effectiviteit door interne irrationaliteit, externe irrationaliteit en bijvoorbeeld een te hoge werkdruk.

1. Interne irrationaliteit (groupthink)

Er kan door de hechte banden tussen de teamleden onderling een situatie ontstaan waarin er een te grote druk komt op unanimititeit. Er bestaat door deze nadruk te weinig ruimte voor rationele afwegingen. Het team kan zelfs hierbij bewust informatie van buitenaf, bijvoorbeeld van andere teams, negeren omdat de teamleden zich 'oncomfortabel' voelen bij het ter discussie stellen van de uitgestippelde koers. Je herkent 'groupthink' als binnen een team te ambitieuze of te afwijkende doelstellingen worden nagejaagd zonder dat deze afdoende zijn ingebed in de strategie van andere teams en de overkoepelende organisatie. Er is simpelweg te weinig besef binnen het team dat het onderdeel is van een groter geheel (Peterson, Owens, Tetlock, Fan, Martorana 1998).

2. Externe irrationaliteit

Twee varianten van externe irrationaliteit zijn hierbij goed herkenbaar in de alledaagse praktijk:

- Dysfunctionele strijd tussen teams. Als er tussen teams een gezonde competitie bestaat om de organisatie zo goed mogelijk te dienen dan is de interne competitie functioneel. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan verschillende salesteams die streven naar een maximaal resultaat. Echter: teams kunnen elkaar ook bewust of onbewust tegenwerken. Door een te sterke prestatiedrang van een salesteam om producten, bijvoorbeeld houdbare producten zoals zuivel, af te zetten kan leiden tot een logistieke ramp met financiële schade tot gevolg. Een te sterke identificatie met het eigen team en een te kleine identificatie met de omliggende organisatie werkt dit in de hand.
- Te grote nadruk op status. Teams onderscheiden zich op kenmerken die niet direct relevant zijn voor de doelstellingen van de organisatie maar primair gericht zijn op het verhogen de teamstatus. Hier kan veel tijd (en dus geld) in gaan zitten.

3. Te hoge werkdruk.

Door reorganisaties moet hetzelfde werk veelal met minder werknemers verricht worden. Werknemers ervaren dat er slechts ruimte is voor het absoluut noodzakelijke. Dit resulteert in een vergrote focus op taken 'dichtbij'. Dit betekent een nadruk op de eigen werkzaamheden en de teamdoelen en een verminderde aandacht voor wat er speelt bij andere teams.

Vijf tips: Hoe kan 'eilandjescultuur' tegengegaan worden?

Een te sterke oriëntatie van medewerkers op het eigen team kan dus in strijd zijn met de missie van een organisatie. Gelukkig zijn er een flink aantal oplossingen die de onwenselijke 'eilandjescultuur' tegengaan (zie bijvoorbeeld ook het blog van de [workimprovers](#) door Ingrid Bannink (2015)).

- **Kom tot een gedragen teamdoelstelling in lijn met het organisatiedoel.** Nog effectiever – in plaats van voorschrijven en vertalen – is het als de teamleider haar teamleden de ruimte biedt om te twijfelen aan de ingezette koers omdat dit bijdraagt aan een beter begrip van de omgeving en de rol van het team in het geheel (Moorhead, Neck, West: 1998) Helaas hebben teamleiders met name aandacht voor de eigen interpretatie van de teammissie en missen ze relevante ontwikkelingen in de organisatie, noch zijn ze gediend van kritische geluiden binnen het team.
- **De teamleider kan 'eilandjescultuur' tegengaan door naast een controlerende ook een faciliterende rol aan te meten.** Dit om de condities in te vullen zodat waar wenselijk beter samengewerkt kan worden met andere teams. De teamleider kan bijvoorbeeld het gewenste gedrag – aansluiting zoeken bij collega's uit andere teams, informatie delen – demonstreren en belonen.
- **De teamleider kan werken aan een duidelijke taakomschrijving voor het team.** In overleg met het management en relevante andere teams is het belangrijk te komen tot een herkenbare taak die voor het team is weggelegd (Moorhead, Neck, West: 1998). Er dient voorts afdoende houvast geboden te worden over wat er van medewerkers in teams verwacht wordt. Let op: een gat tussen de gepredikte missie, doelstellingen en uiteindelijke taken en de beleefde praktijk moet voorkomen worden. Is dit gat te groot? Dan is nagenoeg iedere communicatie hierover zinloos. De noodzaak om werknemers houvast te bieden wordt nog eens vergroot doordat de leefwereld als gevolg van ICT ontwikkelingen en toegenomen assertiviteit van diverse stakeholders (bijvoorbeeld klanten) de leefomgeving als steeds complexer en onvoorspelbaarder ervaren wordt (Boonstra en de Caluwé 2006).
- **De organisatie dient mensen bewust te maken van het gemeenschappelijke belang** en investering in de communicatie hierover kan ertoe leiden dat medewerkers bereid zijn verder te kijken dan de grenzen van het eigen team. Het topmanagement kan dit verder ondersteunen door top-down de 'verzuiling' te doorbreken en de teams zicht te geven op de gemeenschappelijke missie en de bijdrage van de teams aan deze missie (Bannink 2014).

- **Competitie om het gezamenlijk doel te realiseren.** Competitie kan juist ook als element gebruikt worden om elkaar te versterken. Bij (bijvoorbeeld) Meeùs werkte het onderling inzichtelijk maken van de Net Promotor Score tot een onderling streven naar de beste score. Dit werd een motivatie voor de verschillende Klantenservice teams om te onderzoeken wat het geheim is om klanten zo tevreden te stemmen dat ze de organisatie aanbevelen. Het gezamenlijke doel is voor iedereen duidelijk en wordt zo ingezet als motivator.

door: *Mensje Di Benedetto (Meeus - Adviseur Organisatieontwikkeling) en Stan Hes (Casual Friday Consultancy - Samenwerkingsspecialist)*

Geraadpleegde literatuur:

- Bannink (2014), *Van eilandjescultuur naar samenwerking*, (<http://www.workimprovers.nl/verbetermanagement/eilandjes.html>)
- Boonstra en de Caluwé (2006): *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. (<http://www.decaluwe.nl/articles/IntervenierenEnVeranderenMetBoonstra.pdf>)
- Bohn Stafleu van Loghum (2012), *Essay*, Skiper volume 5, issue 7-8 (<http://link.springer.com/article/10.1007/s12654-012-0153-5#page-1>)
- Delahanty (2015), *Factory Workers Don't Care About Their Company's Mission*(http://www.gallup.com/businessjournal/181175/factory-workers-don-care-company-mission.aspx?utm_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&utm_medium=topic&utm_campaign=til-es)
- Douwes (2015), *Iedereen kan samenwerken of niet*, (<http://www.hi-re.nl/http://www.hi-re.nl/2015/02/25/iedereen-kan-samenwerken-of-niet/>)
- Flade, Harter, Asplund (2014), *Seven Things Great Employers Do (That others don't)*(<http://www.gallup.com/businessjournal/168407/seven-things-great-employers-others-don.aspx>)
- Martin, J. (2015). *Organizational Culture*. Wiley Encyclopedia of Management. 11:1–7
- Meinema (2010), *Eilandjescultuur!* (<http://www.zakelijkcoach.nl/2010/08/eilandjescultuur/>)
- Moorheas, Neck, West (1998), *The Tendency toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams: The Relevance of Groupthink for the 21st Century*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,(http://ac.els-cdn.com/S0749597898927650/1-s2.0-S0749597898927650-main.pdf?_tid=ca20ea1e-e5f9-11e4-a3e1-00000aab0f6b&acdnat=1429382352_be2bdd256550f19667c459ecf44d9bdb)
- Peterson, Owens, Tetlock, Fan, Martorana (1998), *Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (http://paulmartorana.com/wp-content/uploads/2011/09/Peterson_Owens_Tetlock_Fan_Martorana_1998.pdf)

- Rauwerdink (2012), *Van een inlandjescultuur naar een eilandcultuur* (<http://sietser.com/post/53924557572/van-een-eilandjescultuur-naar-een-eilandcultuur>)
- Turner, Pratkanis (1998), *Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory*, Organizational Behavior and Human Decision Processes (http://ac.els-cdn.com/S074959789892756X/1-s2.0-S074959789892756X-main.pdf?_tid=16062084-e5ff-11e4-8d95-00000aab0f02&acdnat=1429384627_abb097c087e1912f088abdbff0c08417)
- Voortman (2012), *Vertrouwen Werkt: over werken aan vertrouwen in organisaties* (<http://repub.eur.nl/pub/32464/>)

Gepubliceerd op: <http://www.casual-friday.nl/nl/eilandjescultuur/>