Opgesteld door: Sjerp van der Ploeg
Vraagsteller: Docent mbo-instelling
Referentie: Kennisrotonde. (2016). Wat is het effect van de grootte van een resultaatverantwoordelijk onderwijsteam in het mbo op de betrokkenheid van teamleden en de slagvaardigheid van het team? (KR.126).

12 december 2016

Vraag

Wat is het effect van de grootte van een resultaatverantwoordelijk onderwijsteam in het mbo op de betrokkenheid van teamleden en de slagvaardigheid van het team?

Kort antwoord

De grootte van een (resultaatverantwoordelijk) team heeft naar alle waarschijnlijkheid een negatief effect op de effectiviteit ervan. Dat heeft in ieder geval te maken met het feit dat grotere teams leiden tot motivatieverlies om maximaal te presteren. Ook kennen grotere teams meer coördinatieproblemen en is de kans op interne conflicten groter. De ideale teamgrootte in termen van effectiviteit is van veel contextfactoren afhankelijk maar lijkt op basis van de beschikbare literatuur op niet meer dan 10 personen te liggen.

Toelichting antwoord

In het mbo is in de afgelopen 10 jaar het onderwijsteam een belangrijke organisatie-eenheid geworden. Rond 2007 is door de cao-partijen een set voorwaarden geschapen ter versterking van het eigenaarschap en de regelmogelijkheden van docenten om daarmee de door onderwijsgevenden ervaren werkdruk te kunnen beheersen. Eén element daarin betreft het centraal stellen van resultaatverantwoordelijk onderwijsteams waarbinnen docenten (of meer precies: "direct betrokken bij het primaire proces en benoemd in een functie met carrièrepatroon 7 of hoger") samenwerken. Die teams dragen de verantwoordelijkheid voor het opleiden, begeleiden en kwalificeren van groepen leerlingen en studenten (Truijen, 2012). Daartoe behoren in ieder geval ook de inrichting van het onderwijsprogramma en de onderlinge werkverdeling hetgeen in collectieve arbeidsovereenkomst voor het mbo is vastgelegd (bijvoorbeeld cao mbo 2016-2017, artikel 3.3 en 3.4). Met de onderwijsteams liggen de verantwoordelijkheden laag in de mbo-organisatie.

Kenmerkend voor een teamorganisatie is dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden in principe zo laag mogelijk binnen de organisatie worden gelegd. Dit betekent dat het team verantwoordelijk is voor zowel de uitvoering van onderwijstaken als de daaraan gerelateerde taken zoals kwaliteitsbewaking en planning en het verbeteren van bestaande processen en routines (Hermanussen, Oosterhof en Streefland, 2012).

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL

Truijen (2012) geeft aan dat in het onderwijs effectief samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams niet vanzelf gaat en afhankelijk is van de manier van samenstelling en begeleiding. Zij betoogt dat in het onderwijs een cultuuromslag nodig is bij zowel teamleden als management omdat traditioneel de structuur in onderwijsorganisaties hiërarchisch is in combinatie met een grote individuele autonomie voor de docent als professional. Samenwerking in resultaatverantwoordelijke teams past niet in dat traditionele model.

Er gelden geen regels of normen voor de omvang van deze onderwijsteams. De betrokkenen bij MBO-instelling zijn vrij de teams organisatorisch zo vorm te geven als zij denken dat passend is in hun specifieke situatie.

Hermanussen e.a. 2012 geven op basis van een literatuurstudie een overzicht van de factoren die de effectiviteit van teams (ook buiten de onderwijscontext) beïnvloeden. Die factoren rangschikken zij in 4 categorieën.

- Visie en doelen
- Structuurcondities
- Cultuurcondities
- Leiderschapscondities

De omvang van teams valt onder de categorie 'structuurcondities'. Daarbij horen zaken als de inhoud van het takenpakket, de samenstelling en omvang van het team, de regelruimte die het team heeft, evenals de beschikbare middelen en ondersteuning waarover ze kunnen beschikken.

Hermanussen e.a. benadrukken dat uit de literatuur blijkt dat de samenstelling van een team (inclusief omvang ervan) een belangrijke factor is voor teameffectiviteit. Daarbij lijkt het erop dat de gulden middenweg gevonden moet worden op diverse dimensies: niet te heterogeen maar ook niet te homogeen, een grote mate van stabiliteit maar ook ruimte voor nieuw bloed, en groot genoeg voor het uitvoeren van het takenpakket en klein genoeg om te kunnen coördineren en plannen.

Uit de enquête die Truijen (2012) heeft gehouden onder ruim 1600 leden van mbo onderwijsteams blijkt dat een gemiddeld team 14 leden telt. De teamleden is een aantal vragen gesteld over de mate waarin zij vinden dat het team effectief opereert. Daaruit blijkt dat de mate waarin de leden oordelen dat het team effectief opereert negatief samenhangt met de omvang van het team. Dus grotere teams zijn minder effectief (in de ogen van de leden). Deze uitkomst van Truijen staat niet op zichtzelf. Wheelan (2009) heeft bijvoorbeeld ruim 300 teams in de profit en non-profit sector in de VS onderzocht en concludeert dat teams tussen de 3 en 8 leden productiever waren en ook meer ontwikkeling vertoonden dan grotere teams. Voncken, Derriks en Ledoux (2008) geven aan dat grote onderwijsteams tot meer ontevredenheid leiden in het voortgezet onderwijs omdat het voor docenten relatief eenvoudig is zich te onttrekken aan teamactiviteiten.

De literatuur laat zien dat er zowel positieve als negatieve aspecten zijn verbonden aan grotere teams. Blijkbaar geven de negatieve aspecten in de regel de doorslag. Staats, Milkman en Fox (2012) geven een overzicht van effecten van teamgrootte. Grote teams zijn effectiever omdat eenvoudigweg meer mensen meer werk kunnen verzetten, door arbeidsverdeling kunnen taken gedaan worden door mensen die daarin gespecialiseerd zijn, en meer mensen in een team betekent een grotere diversiteit aan kennis en vaardigheden. De negatieve effecten, die blijkbaar meer gewicht in de schaal leggen, zijn de toename van coördinatieproblemen, toename van de kans op conflicten in grotere teams en motivatieverlies bij teamleden.

De coördinatie binnen een groter team is een probleem omdat het aantal communicatielijnen tussen teamleden onevenredig snel toeneemt met het aantal leden. Er is dus meer tijd en coördinatie vereist om dezelfde informatie adequaat te kunnen delen met iedereen. Ook wordt binnen grotere teams de kans op interpretatieverschillen van dezelfde informatie groter. Verder zal bij verdeling van taken er toch weer afstemming of integratie van verschillende taken noodzakelijk hetgeen tijd en capaciteit vergt.

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL

Grotere teams betekenen een grotere kans op onderlinge conflicten. Voorbeelden hiervan zijn een minder grote bereidheid tot hulp aan medeteamleden of het onderdrukken of negeren van ideeën van andere teamleden ten gunste van eigen ideeën.

Motivatieverlies is tot slot de meest en best onderzochte verklaring voor de mindere effectiviteit van grotere teams. Klassiek is hierbij het experiment van Ringelmann (beschreven in Kaura en Williams, 1993) waarbij groepen van verschillende omvang aan wedstrijdjes touwtrekken deelnamen. Aan het touw was een instrument bevestigd waarmee de trekkracht werd gemeten. Uit het experiment werd duidelijk dat individuele teamleden minder hard trekken naarmate de groep groter is. Dit wordt aangeduid met social loafing ("sociaal vrijlopen"). Vermoedelijk wordt het veroorzaakt doordat in grotere teams de individuele verschillen in inspanning die mensen leveren minder duidelijk zijn en doordat mensen het idee hebben dat hun bijdrage minder invloed op het resultaat heeft. Kaura en Williams (1993) constateren op basis van meer dan 80 studies dat motivatieverlies (social loafing) in tal van experimenten en veldstudies is bevestigd bij verschillende soorten taken (zowel cognitief als fysiek) en onder allerlei soorten groepen (cultuur, sekse, leeftijd).

Geraadpleegde bronnen

Hermanussen, J, Oosterhof, A en F. Streefland. 2012. *De bijdrage van HRM aan teams in het mbo – verschillende perspectieven*. Den Bosch: ECBO

Karau, S.J. en Williams, K.D. 1993.Social Loafing. A Meta-analytic Review and Theoretical Integration,in *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), 681-706

Staats, B. R., Milkman, K. L. en C.R: Fox. 2012. The team scaling fallacy: Underestimating the Declining Efficiency of Larger Teams in *Organizational Behavior and Human Decision Processes* July 2012 118(2):132-142.

Truijen, K.J.P. 2012. *Teaming teachers*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente, Vakgroep Onderwijskunde

Voncken, E., Derriks, M. en G. Ledoux, 2008. *Een hele toer. Ervaringen van schoolleiders en docenten met de vernieuwing van de onderbouw vo*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

Wheelan, S.A. 2009. Group Size, Group Development and Group Productivity. In *Small Group Research 2009*; 40; 247

Onderwijssector

MBO

Trefwoorden

Onderwijsteam, samenwerking, motivatieverlies.