



Paul Stroomer
coaching & advies

TEAMCRAFT

BOUWEN AAN STERKE EN BETROKKEN TEAMS

PAUL STROOMER





TEAMCRAFT
Bouwen aan sterke en betrokken teams
© 2021 Paul Stroomer

Tekst, illustraties en ontwerp: Paul Stroomer
Fotografie: Shutterstock

Ik ben een warm voorstander van vrij gebruik en verspreiding van mijn artikelen, E-books en diensten. Maar er zitten ook grenzen aan dit gebruik. Daarom vraag ik je de volgende richtlijnen op te volgen:

- Voor het gebruik van mijn teksten in je eigen publicatie of op je website hoef je geen toestemming te vragen. Maak in dat geval wel een verwijzing naar mijn naam en mijn website: <http://paulstroomer.nl>.
- Het gebruik van mijn materiaal, naam of logo voor commercieel gebruik is verboden, behalve na mijn expliciete toestemming.



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1. INLEIDING	5
2. BOUWSTENEN VOOR STERKE EN BETROKKEN TEAMS	7
3. KOERS VOOR EEN STERKE EN BETROKKEN ORGANISATIE	15
4. UITBOUWEN KRACHT EN BETROKKENHEID	24
OVER DE AUTEUR	33
EPILOOG	35
REFERENTIES	36



VOORWOORD



Waarom dit E-book?

Samenwerking met anderen is de hoofdreden van bestaan voor ieder team en voor iedere organisatie. Dat kan inspirerend en stimulerend verlopen, maar kan ook een bron van ergernis en frustratie zijn. Ik heb zelf leiding gegeven aan teams en ik maakte onderdeel uit van diverse teams. Goede samenwerking was daarin niet altijd vanzelfsprekend. Met vallen en opstaan heb ik sleutels gevonden ter ontwikkeling van teams.

In dit E-book beschrijf ik wat je kunt doen om jouw team sterk en betrokken te maken. Ik heb de belangrijkste informatie uit mijn favoriete literatuur over teamontwikkeling gepakt, deze gecombineerd met mijn eigen ervaringen en dat geheel in praktische tips samengevat.

Voor wie?

Dit E-book is bedoeld voor alle leiders die sterke en betrokken teams willen bouwen. Als je door de wol geveerd bent of als je veel managementboeken leest, zul je misschien weinig nieuwe inzichten opdoen. Hopelijk vind je het dan de moeite waard over mijn persoonlijke ervaringen te lezen. Als je nog niet zoveel ervaring hebt als leidinggevende, kan dit E-book je misschien inspiratie geven om dingen uit te proberen. Toepassing van slechts één tip uit dit E-book kan al voldoende zijn om jouw team te helpen een stap in de goede richting te zetten.

Wat levert het lezen van dit E-book je op?

- Je krijgt inzicht in 5 bouwstenen van effectieve teams.
- Je snapt welke 6 cruciale vragen moeten worden beantwoord voor een succesvolle organisatie.
- Je begrijpt dat jij als leidinggevende voortdurend drie sleutels in handen hebt om jouw team of organisatie sterk en betrokken te maken.

Hoe zit dit E-book in elkaar?

De opbouw van dit E-book is eenvoudig. In inleidend Hoofdstuk 1 licht ik toe hoe ik tot de titel van het boek ben gekomen en leg ik uit wat ik onder sterke en betrouwbare teams versta. In Hoofdstuk 2 beschrijf ik de grondslagen voor effectieve samenwerking in teams. Omdat teams een doel en richting missen zonder organisatiekompas, geef ik in Hoofdstuk 3 aan dat management teams een verantwoordelijkheid hebben om hierover duidelijkheid te scheppen. Als de bouwstenen uit Hoofdstuk 2 en 3 zijn gelegd, ligt er een mooie basis, maar begint het dan pas echt. Daarom staat Hoofdstuk 4 in het teken van uitbouwen van de gecreëerde kracht en betrokkenheid. Tot slot beschrijf ik wie ik ben en wat mijn achtergrond is. Ik nodig je van harte uit contact met me op te nemen als je denkt dat ik je op enige manier kan ondersteunen bij het sterk en betrokken maken van jouw team.

Dit E-book is in de hij-vorm geschreven, maar lees overal waar 'hij/hem' staat vooral ook graag 'zij/haar'.



1. INLEIDING

TEAMCRAFT, de titel van dit E-book, is volgens mij een niet bestaand woord. Het lijkt een beetje op de Engelse term *bushcraft*, die wordt gebruikt voor overlevingstechnieken in de wildernis. En het woord doet mij denken aan *jobcrafting*; je werk passender maken door op zoek te gaan naar waar je goed in bent, waar je energie van krijgt en er vervolgens door middel van eenvoudige stapjes verandering in realiseren. *TEAMCRAFT* gaat over bouwstenen die nodig zijn om een team positief te beïnvloeden, zodat het betere resultaten haalt. Niet door middel van revolutie, maar door evolutie. Samen zoeken naar mogelijkheden om kleine, haalbare stappen te zetten om het team sterk en betrokken te maken.



*"Teamwork is het geheim
waardoor gewone mensen
ongewone resultaten behalen."*

Ifeanyi Enoch Onuoha,
docent en schrijver

Sterke en betrokken teams lijken altijd meewind te hebben. Ze bereiken meer in minder tijd. Ze halen hun doelstellingen en deadlines. Het lijkt alsof het hen geen moeite kost om het werk gedaan te krijgen. Ze voorkomen dat ze hun tijd verspillen, nemen besluiten van hoge kwaliteit en houden zich aan gemaakte afspraken. In zulke teams hangt een goede, creatieve en oplossingsgerichte sfeer. De teamleden hebben vertrouwen in elkaar, werken samen en nemen hun verantwoordelijkheid om de dingen gedaan te



krijgen. Medewerkers van zulke teams gaan elke dag verwachtingsvol aan het werk, met een duidelijk idee van wat er van hen wordt verwacht. Zo slagen sterke en betrokken organisaties er in hun beste mensen aan zich te binden.

Geen wonder dat veel organisaties belang hechten aan sterke en betrokken teams. Met zulke teams kan een organisatie zich onderscheiden van de concurrentie:

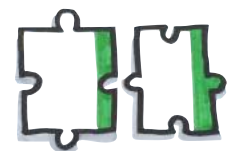
- Hoge klanttevredenheid, omdat iedereen doelgericht aan het werk is en de doelen worden gerealiseerd.
- Hoge productiviteit en een voortdurende zoektocht naar innovatie en manieren om prestaties te verbeteren.
- Enthousiasme en aandacht voor kwaliteit.
- Goede onderlinge communicatie en samenwerking, resulterend in een positieve sfeer, waarin medewerkers zich gewaardeerd en van belang voelen voor het succes van de organisatie.
- Medewerkers peinen er niet over om weg te gaan, omdat ze weten dat ze elders niet net zo'n leuke baan zullen vinden.

TEAMCRAFT-tips

Het bouwen aan een effectief team is een belangrijke sleutel in het realiseren van concurrentievoordeel. Toch merk ik dat organisaties in praktijk vaak niet weten hoe ze impactvolle teams kunnen bouwen. Daarom heb ik een programma ontwikkeld dat hiervoor de basis legt. Dat gaat verder dan de gebruikelijke 1-daagse teambuilding sessies. In dit E-book beschrijf ik stap-voor-stap de hoofdlijnen waarmee je jouw team sterk en betrokken kunt maken, inclusief praktische tips en aanwijzingen. Je herkent ze aan de groen gekleurde *banner*.



2. BOUWSTENEN VOOR STERKE EN BETROKKEN TEAMS



Effectieve samenwerking in teams creëren is eenvoudig, maar niet simpel.

Waar het om draait is dat teams de gewenste resultaten realiseren.

Beckhard (1972), pionier op het gebied van organisatie-ontwikkeling, is grondlegger van het gedachtegoed over het ontwikkelen van de effectiviteit van teams. Hij beschreef hoe verstoorde verhoudingen in teams meestal te herleiden zijn naar onduidelijkheid of gebrek aan eensgezindheid over 'doelen en prioriteiten', 'taken en rolverdeling', 'werkafspraken en procedures' en 'onderlinge relaties'.

Lencioni (2009) bouwde hierop voort en beredeneerde dat teamleden ook productieve conflicten met elkaar moeten kunnen hebben om als team effectief te kunnen zijn. Volgens hem hebben effectieve teams de volgende kenmerken:

1. De teamleden durven zich kwetsbaar op te stellen en vertrouwen elkaar onderling.
2. De teamleden kunnen constructieve conflicten hebben over belangrijke kwesties.
3. De teamleden maken duidelijke afspraken, waaraan iedereen zich committeert.
4. De teamleden kennen hun verantwoordelijkheden en houden elkaar aan gemaakte afspraken en beslissingen.
5. De teamleden zijn gefocust op de resultaten van het team als geheel.



Net als Beckhard in zijn teamdoelmatigheidsmodel, beschrijft Lencioni de thema's voor effectieve teams in een logisch volgordelijke piramide zoals in Figuur 1.



Figuur 1: Bouwstenen voor effectieve teams volgens Lencioni.

Ik heb ervaren dat een effectief team ontstaat als een groep getalenteerde mensen met behulp van deze bouwstenen wordt verenigd en wordt geïnspireerd om de gezamenlijke doelen te realiseren. In de volgende paragrafen zal ik deze kenmerken uitgebreider beschrijven en tips geven hoe je ze kunt realiseren in jouw team.

2.1 Kwetsbaarheid en onderling vertrouwen

Bereidheid van alle teamleden om zich kwetsbaar op te stellen en onderling vertrouwen in een team gaan hand in hand. Zo'n vertrouwensband opbouwen kost tijd, is nooit 'klaar' en moet worden onderhouden.



2.1.1 Kwetsbaarheid

Vertrouwen draait om kwetsbaarheid. Pas als teamleden zich kwetsbaar durven opstellen, zich veilig voelen om alles bespreekbaar te maken, om hulp te vragen en niet bang zijn om fouten te maken, ontstaat vertrouwen. Het zorgt voor verbinding en creëert openheid.

Rozovsky (2015) onderschrijft deze redenering. Zij onderzocht dat er in de eerste plaats een teamklimaat moet heersen, waarin de leden zich veilig voelen om risico's te nemen en zich kwetsbaar op te stellen (psychologische veiligheid). Hoe veiliger mensen zich voelen, hoe meer zij geneigd zijn om fouten toe te geven, samen te werken en wijzigingen in regels te accepteren.



Mijn ervaringen

Ik dacht altijd dat ik open en eerlijk met anderen communiceerde. Ik kreeg in ieder geval geregeld te horen dat men mij 'nogal direct' vond. Ik was altijd bereid naar anderen te luisteren als ze zorgen of problemen ervoerden. Maar stelde ik mezelf daarmee ook kwetsbaar op? In mijn eerste leidinggevende rollen dacht ik dat het een teken van zwakte was als ik mijn team zou laten weten dat ik iets niet wist of niet een oplossing voor een probleem kon verzinnen. En om hulp vragen was helemaal 'een ding'; ik kon het toch allemaal zelf? Nou nee, dus!

*"Stokken in een bundel zijn
onbreekbaar."*

Keniaas spreekwoord

Uiteindelijk heb ik steeds beter gedurfd om hulp te vragen. En tot mijn verbazing leidde dat iedere keer tot oplossingen die beter waren dan die ik zelf had kunnen bedenken, tot meer gedragenheid voor de gemaakte keuzes en tot betere onderlinge relaties. Zelf mijn kwetsbaarheid tonen, nodigde uit tot kwetsbaar opstellen door anderen. Door dat samen uit te bouwen en onze verbinding te versterken, werden we niet alleen individueel sterker, maar vooral als team.

TEAMCRAFT-tips

Een doeltreffende stap in het comfortabel worden bij kwetsbaar opstellen is door de teamleden aan elkaar te laten vertellen over persoonlijke zaken. Daarbij hoef je niet direct heel diep te gaan, maar hebben de onderwerpen wel betekenis. In mijn teamtrajecten laat ik de teamleden een aantal persoonlijke vragen beantwoorden. Als iedereen aan de beurt is geweest, bespreken we wat ze over elkaar hebben geleerd dat ze nog niet wisten. Zonder uitzondering leidt dit tot verrassende gesprekken en nieuwe inzichten.

2.1.2 Onderling vertrouwen

Onderling vertrouwen is de basis van ieder goed functionerend team. Zonder vertrouwen is teamwork vrijwel onmogelijk. Teamvertrouwen gaat over het zien en benutten van elkaars kwaliteiten, over het kennen van elkaars eigenaardigheden, over respect en ondersteuning in een positieve sfeer. Wanneer een sfeer van vertrouwen bestaat, is het gemakkelijker om ideeën uit te wisselen en is het voldoende veilig om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken en procedures. Zo wordt het vanzelfsprekend om individueel en samen te leren en te ontwikkelen.



Mijn ervaringen

Om authentiek verbonden te kunnen zijn met anderen, heb ik geleerd dat ik eerst moet begrijpen wie ik zelf ben en wil zijn. Daarom ging ik op zoek naar mijn persoonlijke levensdoelen en drijfveren. Met kennis over mijn persoonlijke waarden, ben ik beter in staat om keuzes te maken die in balans zijn met wie ik ben. Op basis daarvan kan ik mijzelf beter uitdrukken over wat ik denk en voel, in plaats van te voldoen aan wat (ik denk dat) anderen van mij verwachten. Door daarnaast nieuwsgierig te zijn naar anderen, leer ik wie zij echt zijn. Dat voelt en ervaart de ander; dat bouwt vertrouwen, leidt tot verbinding en resulteert in versterking van de onderlinge relaties.

TEAMCRAFT-tips

Vertrouwen creëren is het lastigste gedeelte van teamontwikkeling. Dat gaat echt niet vanzelf. Daarom besteed ik er in mijn programma's om sterke en betrokken teams te bouwen veel aandacht aan. Een van de mogelijkheden is het team een vragenlijst of assessment te laten invullen om hun persoonlijke stijlen, voorkeuren, sterktes en zwaktes te onderscheiden. Eerst geef ik de teamleden individueel de gelegenheid hun resultaten door te lezen. Vervolgens vergroten de teamleden hun onderling vertrouwen door elkaar inzicht te geven in hun individuele kwaliteiten, ervaringen en voorkeuren.

2.2 Constructieve conflicten



In sterke en betrokken teams is het van belang dat iedereen ongefilterd zijn mening durft te geven over belangrijke kwesties. Dat vereist vertrouwen tussen de teamleden, zoals ik beschreef in paragraaf 2.1.2. Verschillende perspectieven kunnen tot conflicten leiden. Zelfs in de beste teams kunnen zulke conflicten oncomfortabel aanvoelen. Maar juist dan is het van belang dat de conflicten niet blijven sluimeren, maar worden uitgesproken. Op die manier kunnen meningsverschillen nuttige debatten opleveren, waarin ieders mening wordt gehoord. Conflicten dragen er aan bij de teamleden anders te laten denken en hun kennis en inzicht te vergroten. Zo creëren ze juist meer betrokkenheid bij besluiten en afspraken en ontstaat ruimte voor innovatie (Lencioni, 2009).

Mijn ervaringen

Van nature ben ik nogal conflictmijdend; ik functioneer beter in harmonie. Maar wat nu als ik het fundamenteel met iemand oneens ben? Je raadt het al: dan hield ik vaak mijn mond en gaf de ander gelijk. Behalve als ik iets echt heel zeker wist. In die gevallen herhaalde ik mijn standpunt en snapte ik niet dat men mij niet begreep. Ik had nog niet geleerd dat een



meningsverschil, waarbij je echt naar elkaar luistert en elkaar ruimte geeft de standpunten toe te lichten, tot verduidelijking en verbetering van besluitvorming zal leiden.

Inmiddels weet ik dat als iemand sterk zijn of haar argumenten ter tafel brengt, ik daar niet door hoeft dicht te klappen. Mijn stilzwijgen wordt door 'de tegenpartij' ook niet als een overwinning ervaren, maar leidt voor ons beiden tot een verlaging van energie en enthousiasme. Liever kan een van ons beiden dan een procesinterventie doen van het type: "Zullen we hier nog even over nadenken? Ik kom er morgen bij je op terug." Of juist: "Ik ben benieuwd naar je mening. Wat vind jij van dit onderwerp?" Hierover onderlinge teamafspraken maken, bleek meer dan eens een krachtige bouwsteen om mijn eigen kwaliteiten en die van mijn teamgenoten beter te benutten.

TEAMCRAFT-tips

Om productieve, eerlijke conflicten in het team te kunnen hebben, is het belangrijk afspraken te maken over de wijze waarop onderlinge discussies in het team worden gevoerd. Wat vinden de teamleden acceptabel en onacceptabel gedrag? Er zijn diverse methoden om de individuele en teamstijlen in de omgang met conflicten te verkennen. Belangrijk is de collectieve voorkeuren te bespreken; met extra aandacht voor de verschillen.

2.3 Commitment aan duidelijke afspraken



Teambetrokkenheid is cruciaal voor succes. Dit vraagt om duidelijke afspraken, beslissingen en werkwijzen. Als afspraken of procedures ontbreken, geeft dit onzekerheid en aanleiding tot discussie. De centrale vraag moet steeds luiden: "Hoe gaan we het doen?" Pas als alle teamleden zich daarover hebben kunnen uitspreken, kan sprake zijn van een afspraak, waaraan men zich wil committeren. Zo zorgen (werk)afspraken voor rust en een gevoel van veiligheid in een team.

Voorbeelden van belangrijke werkafspraken zijn:

- Op welke wijze worden de gestelde doelen behaald?
- Hoe komen besluiten tot stand?
- Wanneer en op welke wijze worden keuzes gemaakt?
- Hoe communiceren de teamleden met elkaar?

Mijn ervaringen

Oef, wat is het soms toch lastig goede afspraken te maken of gemaakte afspraken na te komen! Afspraak is toch afspraak? Maar het blijft mensenwerk. In mijn ervaring kun je niet



expliciet genoeg zijn bij het maken van afspraken. Het begint al met de vraag of de afspraak eigenlijk wel een afspraak is. Misschien is het een verzoek of een opdracht?

Ik heb goede ervaringen opgedaan met het maken van afspraken volgens de principes van Resultaat Gericht Management (RGM) (Schouten & van Beers, 2005). Volgens die methodiek wordt duidelijk omschreven waar de afspraak over wordt gemaakt, hoe deze luidt en tussen welke betrokkenen. Maar vooral wordt vastgelegd hoe wederzijds om te gaan met eventueel niet kunnen nakomen van de gemaakte afspraak en het bieden van hulp (de zogenaamde voorkoppel- en hulpplicht).

TEAMCRAFT-tips

Je hoeft echt niet iedere afspraak tot in detail vast te leggen en deze net zo lang van commentaar te voorzien totdat alle teamleden het er mee eens kunnen zijn. Maar soms is een afspraak zo belangrijk of impactvol dat je haar maar beter wel expliciet kunt beschrijven. En mocht de afspraak aangepast moeten worden, doe dat dan gewoon. Maar dan wel zo dat het een beschrijving is van de werkelijkheid en niet een ideaalbeeld uit een sprookjesboek.

2.4 Verantwoordelijkheden



De onderlinge rol- en taakverdeling in een team is bepalend om het collectieve doel te bereiken. Deze rolverdeling gaat verder dan alleen de functiebeschrijving van de teamleden. In praktijk zijn het met name de rolverwachtingen die hun invloed hebben op de wijze waarop mensen zich naar elkaar gedragen ter ondersteuning van het team. Bij gebrek aan heldere verantwoordelijkheden weten mensen niet precies wat ze kunnen en mogen doen. Ze trekken zich terug op het meest veilige deel van hun bevoegdheden. Daarom moet duidelijk worden uitgelegd wat ieders rol in het team is en alle medewerkers worden verteld hoe zij bijdragen aan het succes van hun team.

In een betrokken team zorgt men er als team voor dat men elkaar begrijpt en dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Ook houden de teamleden elkaar aan de gemaakte afspraken en beslissingen. En als dat niet gebeurt, dan spreekt men elkaar hier op aan. Dat is niet alleen een rol van de teamleider.

Mijn ervaringen

Waarschijnlijk zijn er weinig acties waar ik zoveel plezier aan heb beleefd als aan het verduidelijken en helder afspreken van taken en verantwoordelijkheden. Duidelijkheid scheppen over wat we van elkaar verwachtten, heeft meerdere malen ergernissen en misverstanden helpen voorkomen.



Aandachtspunten zijn:

- Zijn de rollen en de verantwoordelijkheden van alle teamleden helder?
- Ziet ieder teamlid het belang in van de afgesproken werkverdeling?
- Kan ieder teamlid effectief werken binnen zijn eigen taak/rol?
- Heeft ieder teamlid dezelfde verwachtingen over de eigen rol en die van de overige teamleden?

TEAMCRAFT-tips

Het is natuurlijk niet mijn bedoeling bureaucratie te introduceren of te stimuleren! Maar het is wel belangrijk dat de teamleden weten waar ze aan toe zijn. Een matrix met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan helpen om te verduidelijken wat van wie wordt verwacht. Daar hoort bij dat teamleden elkaar verantwoordelijk houden voor gemaakte afspraken. Ik heb een aantal werkvormen ontwikkeld om teamleden met elkaar te laten bespreken hoe zij samenwerking in het team ervaren en welke gedragingen de teamdynamiek kunnen bevorderen. Sterk spul!

2.5 Focus op resultaten

De kwaliteit van een team blijkt wat mij betreft simpelweg uit de mate waarin zij haar gewenste resultaten behaalt. Om afleiding te voorkomen, moeten teamleden de teamresultaten belangrijker maken dan hun individuele resultaten. Maar ik wil nog een stap verder gaan. Sterke en betrokken teams zijn niet alleen gefocust op het teamresultaat. Ze vinden de doelen van de organisatie belangrijker dan de teamdoelen. Om hier focus op te houden, is het van belang dat de organisatie haar doelstellingen en voortgang zichtbaar maakt. De wijze waarop resultaten worden gemeten (op zowel organisatie-, team- als individueel niveau), vormt de basis voor de organisatiecultuur.



Binnen elk team zal consensus moeten bestaan over:

- Zijn de doelen helder en specifiek?
- Onderschrijven alle teamleden de collectieve doelen?
- Hoe kan het behalen van deze doelen worden gemeten?

In praktijk komt dit neer op het op grote schaal ter beschikking stellen van scoreborden, waar iedereen toegang toe heeft. Dat kan fysiek of virtueel. De scoreborden bevatten informatie over doelen, plannen, resultaten en statistieken van de organisatie, zodat iedereen ze kan zien, bijhouden en erbij betrokken blijft. Door trapsgewijs prioriteiten en *Key Performance Indicators* (KPI's) te introduceren, hebben teams ook hun eigen scorebord, zodat ze hun eigen voortgang kunnen beoordelen.



Mijn ervaringen

Veel mensen zijn van mening dat betrokkenheid voor resultaten zorgt. Maar ik stel dat het omgekeerde ook waar is! Vooral wanneer teamleden kunnen zien dat hun acties rechtstreeks invloed hebben op de resultaten. De hoogste betrokkenheid realiseer je als iedereen weet of de juiste dingen worden gedaan. Wees dus royaal in het delen van informatie.

Interessant is het gebruik van gedragsmetingen naast doelmetingen. Een doelmeting kan bijvoorbeeld zijn om 0 ongevallen te realiseren. Dat kan heel lang goed gaan, maar als dan een ongeval plaatsvindt, heb je je doel niet bereikt. Slimmer is het niet alleen het aantal ongevallen te registreren, maar juist ook uitgevoerde inspanningen te meten die bijdragen aan vergroting van veiligheid en veilig gedrag. Bijvoorbeeld registratie van onveilige situaties waartegen maatregelen zijn getroffen of het aantal gelopen veiligheidsrondes.

Gedragsmetingen geven teams invloed op het bereiken van het doel. Ze staan voor het gedrag dat bepalend is voor het succes van de doelmetingen. Een goede gedragsmeting heeft twee kenmerken: een voorspellende waarde voor het bereiken van het doel en ze kan direct worden beïnvloed door de teamleden zelf (Covey, Huling, McChesney & van Westering, 2013).

TEAMCRAFT-tips

Ieder team vaart wel als het de beschikking heeft over een rapportering van (operationele) resultaten en doelstellingen. Liefst zo eenvoudig mogelijk en voorzien van realtime data, zodat men direct kan zien wat de actuele teamperformance is en ingegrepen kan worden als dat nodig is. Deel ook informatie over de voortgang van verbeteracties met alle teams. Wees niet bang teveel informatie aan je teams te verstrekken. Men filtert zelf wel wat men nodig of nuttig acht.



3. KOERS VOOR EEN STERKE EN BETROKKEN ORGANISATIE



De eerste en belangrijkste stap voor een sterke en betrokken organisatie is het bouwen van een hecht en effectief management team. Zo'n team moet klein genoeg zijn om slagvaardig te kunnen zijn (drie tot acht teamleden) en heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Een sterk en betrokken management team creëert duidelijkheid in de hele organisatie en stelt iedereen in staat om focus te houden op de prioriteiten (Lencioni, 2012).

De bouwstenen uit Hoofdstuk 2 gelden op exact dezelfde wijze voor het management team als voor ieder ander team. Daarbij heeft het management team een speciale verantwoordelijkheid. Het is essentieel dat zij duidelijkheid biedt aan de overige teams over de koers en de aspiraties van de organisatie. Dit reduceert de kans op verwarring en misverstanden. Om te beginnen zou het management team overeenstemming moeten vinden over de antwoorden op de volgende zes cruciale vragen:

1. Waarom bestaan we? - *Purpose*
2. Waar staan we voor? - *Missie*
3. Waar gaan we voor? - *Visie*
4. Wat zijn onze principes? - *Kernwaarden*
5. Hoe zullen we slagen? - *Strategie en doelen*
6. Wat is nu het belangrijkste? - *Prioriteiten*



Sommige leiders hebben het gevoel dat dit 'soft gedoe' is dat niet veel waarde toevoegt. Ik ben echter van mening dat de antwoorden op deze vragen van cruciaal belang zijn als je aan je medewerkers duidelijk wilt maken 'hoe jullie het in jullie organisatie doen' en uitvoering wilt geven aan je strategische plannen.

Ik presenteer de antwoorden op deze 6 cruciale vragen graag, net als de bouwstenen voor effectieve teams in Figuur 1, als een piramide, geïllustreerd in Figuur 2.



Figuur 2: Aspiratie-bouwstenen voor een organisatie.

Deze zes aspecten vormen het kompas voor een sterke en betrokken organisatie. In de volgende paragrafen licht ik ze nader toe. De kunst voor het management team is de antwoorden op deze strategische vragen bij alle belangrijke beslissingen mee te wegen en voortdurend te integreren in hun communicatie.

3.1 Waarom bestaan we? - Purpose

In 2009 trok Simon Sinek wereldwijd aandacht met een analyse van de meest succesvolle organisaties. Hij stelde dat merken die uitleggen 'waarom' ze doen wat ze doen, succesvoller zijn dan merken die alleen adverteren 'hoe' of 'wat' ze verkopen. Met hun 'waarom' creëren deze succesvolle merken loyale klanten, maar bieden ze ook een bron van inspiratie voor hun medewerkers. Die willen immers het gevoel hebben dat hun werk en bijdragen er toe doen. Dat ze deel uitmaken van een groter geheel en dat kunnen vertalen naar iets dat concreet genoeg is om hun eigen bijdrage in te herkennen (Sinek, 2011).





In het 'waarom' of het 'waartoe', de purpose van een organisatie, ligt een belangrijke sleutel in de ontwikkeling van sterke en betrokken teams. De purpose geeft antwoord op de vraag waarom de organisatie bestaat en waar dat toe moet leiden. Daarbij gaat het niet over het maken van winst. Veel meer is van belang de kernactiviteiten en het fundamentele doel van de organisatie vast te leggen. Mooi om te zien dat steeds meer organisaties oog hebben voor hun omgeving en zich verbinden met actuele maatschappelijke vraagstukken:

- Wat wil de organisatie veranderen in de wereld?
- Hoe kan de organisatie de wereld beter maken?

Deze organisaties dragen bij aan een andere, nieuwe samenleving. Een samenleving waarin het draait om de behoefte om bij te dragen en de wens om van betekenis te zijn voor de toekomst van de aarde.

*"Als je goede mensen
mogelijkheden biedt, doen ze
geweldige dingen."*

Biz Stone,
ondernemer

Mijn ervaringen

Ik dacht altijd dat ik redelijk bewust en duurzaam leefde. Helaas moet ik bekennen dat ik de film *An Inconvenient Truth* van Al Gore uit 2006 nodig had om te zien dat meer nodig was. Onmiddellijk werd de activist in mij wakker. Maar na een paar weken dutte ik alweer in. Ik realiseerde me dat het klimaatprobleem zo enorm groot is, dat ik dacht dat ik daar niet veel aan zou kunnen veranderen. Nog eens meer dan 10 jaar later, tijdens een TED-event in Alkmaar, leerde ik voor het eerst over de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties. Pas toen ben ik structureel gaan nadenken over hoe organisaties niet alleen de dingen goed kunnen doen, maar ook de goede dingen doen.

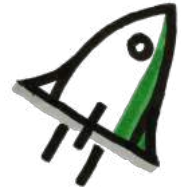
TEAMCRAFT-tips

In een workshop met het management team laat ik alle teamleden persoonlijke antwoorden formuleren op een aantal vragen over de toekomst van de organisatie. Vervolgens gaat het team samen op zoek naar de rode draad, terugkerende woorden en thema's in hun antwoorden. Het resultaat is een toekomstbeeld van het management team dat als een stip op de horizon zal functioneren. Als deze purpose duidelijk en aantrekkelijk is, motiveert zij de organisatie door de gekozen richting en zingeving.

Het management team zal bij alles wat ze doet de 'waarom'-vraag zinnig en waardevol moeten blijven beantwoorden. Door steeds het 'waarom' uit te leggen bij gemaakte keuzes en beslissingen ontstaat duidelijkheid, voelen medewerkers zich verbonden bij de organisatie en willen erbij (blijven) horen.



3.2 Waar staan we voor? - Missie



De missie beschrijft wat de organisatie doet om haar purpose te realiseren. Ze richt zich op wat de organisatie in de dagelijkse praktijk doet en betekent voor haar klanten. Ze geeft antwoord op vragen als:

- Waar staat de organisatie voor?
- Wat drijft de organisatie?
- Wat doet de organisatie om waarde te creëren voor klanten en zich te onderscheiden van de concurrentie?

Daarmee wordt de identiteit van de organisatie vastgelegd. De missie geeft sturing wanneer de organisatie te maken krijgt met verandering en zorgt voor een kader bij besluitvorming.

Mijn ervaringen

Als ik de missie van verschillende organisaties lees, ben ik bijna nooit verrast. Ze lijken zo eenvoudig, logisch en voor de hand liggend. Toch heb ik bij het opstellen van missie *statements* gemerkt dat er fundamentele keuzes aan ten grondslag liggen, die bepalend zijn voor de wijze waarop een organisatie waarde wil toevoegen. En daarin schuilt de waarde van een goed doordachte missie.

TEAMCRAFT-tips

Voer met je management team een discussie over wie jullie ideale klanten zijn, hoe jullie willen dat de buitenwereld de organisatie ziet en wat de unieke kenmerken van jullie diensten of producten zijn. Als je dit samenvat ontstaat, als het goed is, een heldere beschrijving van hoe jullie organisatie haar purpose kan waarmaken. Door deze concept-beschrijving uit te testen, verbeteren en aan te passen ontstaat na verloop van tijd de definitieve missie.

3.3 Waar gaan we voor? - Visie



Een visie is een beeld van wat de organisatie in de toekomst wil bereiken en dat medewerkers motiveert en inspireert. Het is een toekomstdroom die weerspiegelt hoe de wereld is veranderd als de organisatie haar purpose heeft gerealiseerd. Ze vormt een leidraad voor dagelijkse beslissingen, zodat iedereen zich op het juiste doel richt en men elkaar niet tegenwerkt. De visie plaatst de missie in een bredere context en kan helpen om te bepalen welke activiteiten wel of niet bijdragen aan de toekomst die je wilt realiseren.



Organisaties met een heldere visie doen het in de regel beter dan organisaties die alleen strakke operationele doelstellingen nastreven. Een heldere visie beantwoordt vragen als:

- Waar gaat de organisatie voor?
- Waar streeft de organisatie naar?
- Hoe ziet de toekomst er uit als de organisatie haar doel bereikt?

Mijn ervaringen

Als jonge manager kreeg ik ooit het advies geregeld op het strand te gaan wandelen en na te denken over de afdeling waaraan ik leiding gaf. Ik begreep pas later dat dit soort mijmeringen nodig zijn om los te komen van de dagelijkse hectiek, mijn intuïtie te kunnen aanspreken en een beeld te vormen van een mogelijke toekomst.

Ik weet nog goed hoe ik me voelde na mijn eerste 'strandwandeling': "Wat heb ik hier nou aan? Daar heb ik toch geen tijd voor? Ik heb het veel te druk!" Gevolg was dat ik via de harde weg leerde dat ik niet altijd voldoende voorbij de horizon van 1 jaar vooruitkeek, soms lastig prioriteiten kon stellen en af en toe zelfs regelrecht verkeerde keuzes maakte.

Een andere misser was dat ik dacht dat ik er als leidinggevende alleen voor stond om een visie voor de afdeling te ontwikkelen. Zo'n solo-visie heeft geen lang leven en inspireert niet. Betrekken van medewerkers bij het ontwikkelen van een beeld hoe de organisatie, afdeling of het team er over een aantal jaren uit zou kunnen zien, levert begrip, draagvlak en enthousiasme op. Meerdere malen merkte ik dat een visie die samen was bepaald realistischer én ambitieuzer was dan wat ik zelfstandig had kunnen verzinnen.

TEAMCRAFT-tips

Meestal is het beschrijven van een visie eenvoudiger als het 'waarom' en 'hoe' al zijn gedefinieerd. Het management team prikt een datum in de toekomst en beschrijft in een droomscenario welke successen ze op die datum wil hebben bereikt of welke problemen dan zijn opgelost met hun diensten of producten. Liefst met een brede horizon van 5 tot 10 jaar.

Het is verstandig medewerkers en andere belanghebbenden te betrekken bij het bepalen van een gewenst toekomstbeeld om draagvlak te creëren. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de visie ligt uiteraard wel gewoon bij het management team. Als men het eenmaal eens is over een visie, is de belangrijkste rol van leidinggevenden ervoor te zorgen dat obstakels worden weggenomen die de medewerkers ervan weerhouden de visie te verwezenlijken.



3.4 Wat zijn onze principes? - Kernwaarden



Na het definiëren van de purpose, missie en visie, is het belangrijk een beperkt aantal kernwaarden van de organisatie te benoemen. Kernwaarden zijn bouwstenen voor de cultuur van een organisatie. Ze beantwoorden de vraag wat de principes van de organisatie zijn van waaruit (in goede en slechte tijden) wordt gewerkt.

Een organisatie die haar kernwaarden kent, kan deze gebruiken om beslissingen te nemen voor de toekomst, haar gedrag te sturen en zichzelf te managen. Daarbij is het niet voldoende alleen een opsomming te maken van een aantal bijvoeglijke naamwoorden die mooi klinken. Juist de vertaling naar concreet gewenst en ongewenst gedrag geeft kracht.

Mijn ervaringen

Ik heb nooit veel enthousiasme opgebracht voor het gebruik van waarden in de teams waarin ik werkte. Ja, samen het gesprek erover hebben, was op zich waardevol. Het leidde tot meer verbinding en begrip voor elkaar. Maar met alleen uitstrooien van waarden over de organisatie bleef het oppervlakkig. Zelfs als iedereen een uitgebreide instructie over organisatiewaarden kreeg, veranderde er niets als gesprekken daarna niet geregeld over waarden en gedrag gingen.

Ik realiseer me nu dat ik waarschijnlijk zelf te weinig aandacht aan waarden heb besteed in mijn teams om hun effect te kunnen ervaren. Ik heb medewerkers en collega's niet voldoende gecompimenteerd als ze voorbeeldgedrag vertoonden. En ik heb hen onvoldoende aangesproken op het niet naleven van gezamenlijke waarden. Daarmee heb ik, iedere keer als ik dat naliet, ruimte gelaten om de waarden los te laten of te laten verwateren.

TEAMCRAFT-tips

Voor het ontdekken van de kernwaarden van een management team, laat ik eerst de individuele leidinggevenden hun waarden beschrijven. Als de individuele waarden van de leidinggevenden zijn vastgesteld, breng ik het team bijeen om samen ideeën te verfijnen. Ze maken een lijst van hoe zij willen dat dingen werken in hun organisatie en hoe zij denken dat mensen moeten samenwerken. We voegen voorbeelden toe uit het verleden, selecteren de belangrijkste waarden en noteren concreet gedrag dat bij die waarden past.



3.5 Hoe zullen we slagen? - Strategie en doelen



De weg naar het realiseren van een visie verloopt via een strategie, een coherente serie doelstellingen. Want mensen kunnen niet zonder doelen:

- Doelen wijzen ons de weg; ze sturen onze aandacht en inspanning in de richting van taken die doelgericht zijn.
- Doelen geven ons energie.
- Doelen vergroten ons doorzettingsvermogen. We houden werkzaamheden langer vol als er een duidelijk, ambitieus en haalbaar doel is.
- Doelen stimuleren de creativiteit.

De mate waarin (team)doelen specifiek kunnen worden gemaakt, is bepalend voor de effectiviteit van een team.

Mijn ervaringen

Ik ben altijd pragmatisch met strategie en doelen omgegaan. Ieder jaar ontving ik een instructie voor het nieuwe jaarplan van mijn leidinggevenden. En als team of organisatie hadden we zelf natuurlijk ook nog onze eigen ambities om ons producten- of dienstenpakket uit te breiden of onze performance te verbeteren. Ik probeerde die ambities vaak wat te temperen, zodat ons jaarplan realistisch en haalbaar zou zijn, om in ieder geval de harde doelstellingen van hogerhand te realiseren. Het opstellen van het jaarplan werd daarmee vooral een kwestie van keuzes maken en prioriteiten stellen.

"Om doelen te bereiken die je nog nooit eerder hebt bereikt, moet je dingen doen die je nog nooit eerder hebt gedaan."

Stephen R. Covey,
Amerikaans auteur

Lastig blijf ik daarbij vinden of het verstandiger is realistische prestatiedoelstellingen af te spreken dan wel voor een torenhoge ambitie te gaan. Realistische doelen zijn misschien beperkend en weinig gedurfd. Maar te ambitieus gestelde bedoelingen kunnen tot financiële tegenvallers leiden.

Interessant om te lezen dat bedrijven als Intel, Google en Amazon hierbij hun toevlucht hebben gezocht in toepassing van de zogenaamde OKR-methode. OKR staat voor *Objectives and Key Results*. De OKR-methode koppelt twee tot vijf meetbare tussenresultaten als wegwijzers aan ieder ambitieus langetermijndoel. Door koppelingen op drie niveaus door te voeren (organisatieniveau, teamniveau en persoonlijk niveau), ontstaat focus op samenwerking tussen afdelingen en medewerkers, zodat strategische doelen intern helder worden doorvertaald en gecommuniceerd (Doerr, 2018). Onderscheid tussen commitment-OKR's (waarvoor men alles zal doen om ze te realiseren) en aspiratie-OKR's (die dromen beschrijven waarvan men nog niet weet hoe men daar moet komen) zou de genoemde organisaties in staat stellen snel veranderingen te kunnen implementeren in hun snel veranderende branches.



TEAMCRAFT-tips

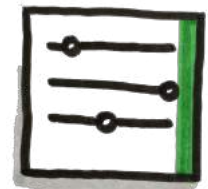
Het management team definieert het raamwerk voor duidelijke, relevante hoofddoelen en de sleutelstrategieën voor de organisatie. Ik adviseer daarbij onderscheid te maken tussen:

- Prestatiedoelen, voor activiteiten die al worden beheerst.
- Ontwikkeldoelen, voor activiteiten waarvoor nieuwe kennis of vaardigheden moeten worden ontwikkeld.

Voor ieder van de gekozen hoofddoelen is het belangrijk vooral een helder 'waarom' te formuleren. Mensen zijn immers meer gemotiveerd voor doelen en taken als ze begrijpen waarom ze er aan werken.

Laat vervolgens de onderliggende teams invulling geven aan dit raamwerk. Het beste criterium voor een goede doelstelling is dat degene die er aan werken deze vrijwillig en voor zichzelf opstellen. Verlam als management team je organisatie dus niet met te gedetailleerde doelstellingen voor alle medewerkers. Het management team moet er vooral alles aan doen om uit te leggen wat de betekenis van de gestelde hoofddoelen is en dat iedereen begrijpt wat het belangrijkste is.

3.6 Wat is nu het belangrijkste? - Prioriteiten



Met een ambitieuze lijst aan doelstellingen en projecten is de kans groot dat de focus van de organisatie verschillende richtingen wordt opgetrokken. En je weet: hoe meer je probeert te doen, des te minder je daadwerkelijk bereikt. Geef daarom ieder kwartaal topprioriteit aan slechts één tijdelijk topdoel dat extra aandacht krijgt en waarvoor iedereen zich extra inspant om het te bereiken. Laat deze topprioriteit ondersteunen door drie tot vijf subprioriteiten. Dat betekent niet dat andere belangrijke doelen overboord worden gegooid, maar dat ze niet ieders grootste toewijding en inspanning vragen.

Het tijdelijke topdoel wordt breed in de organisatie aangekondigd en krijgt focus in de teamoverleggen. Wekelijks worden medewerkers over de voortgang van de topprioriteit geïnformeerd. Zodra het tijdelijke topdoel bijna is voltooid, wordt een nieuw topdoel vastgesteld dat opnieuw 12 weken bovenaan ieders agenda staat. En vergeet uiteraard niet aan het einde van ieder kwartaal successen te vieren.

Mijn ervaringen

In paragraaf 3.5 beschreef ik al dat ik het opstellen van jaarplannen altijd vooral heb ervaren als een kwestie van keuzes maken en prioriteiten stellen. En zoals in iedere organisatie, gebeurden er dan ook nog wel eens 'ong geplande dingen'. Of het nu ging om een installatie die



niet meer betrouwbaar functioneerde, een terugkerend kwalitatief probleem, of vereiste doorvoering van bezuinigingsmaatregelen; het kwam altijd bovenop de toch al ambitieuze operationele doelstellingen en verbeterplannen. Het met een focusgroep gedurende een maand of 3 toegewijd aan een probleemstelling werken, terwijl 'de winkel gewoon open is', werkt echt!

TEAMCRAFT-tips

Het definiëren van een tijdelijk topdoel kan wel eens lastig zijn. Zeker in een nieuw management team zijn de teamleden nog wel eens geneigd hun eigen doelen zwaarder te wegen dan het gezamenlijke teamdoel. Bij de bepaling van het tijdelijke topdoel draait het echter niet om de vraag: "Wat is het belangrijkste?", maar: "Op welk gebied zou verandering de grootste impact hebben als het prestatieniveau op ieder ander werkgebied hetzelfde bleef?" Zo vormt het team een gezamenlijk beeld waar zij de belangrijkste tijd, middelen en energie aan wil besteden.



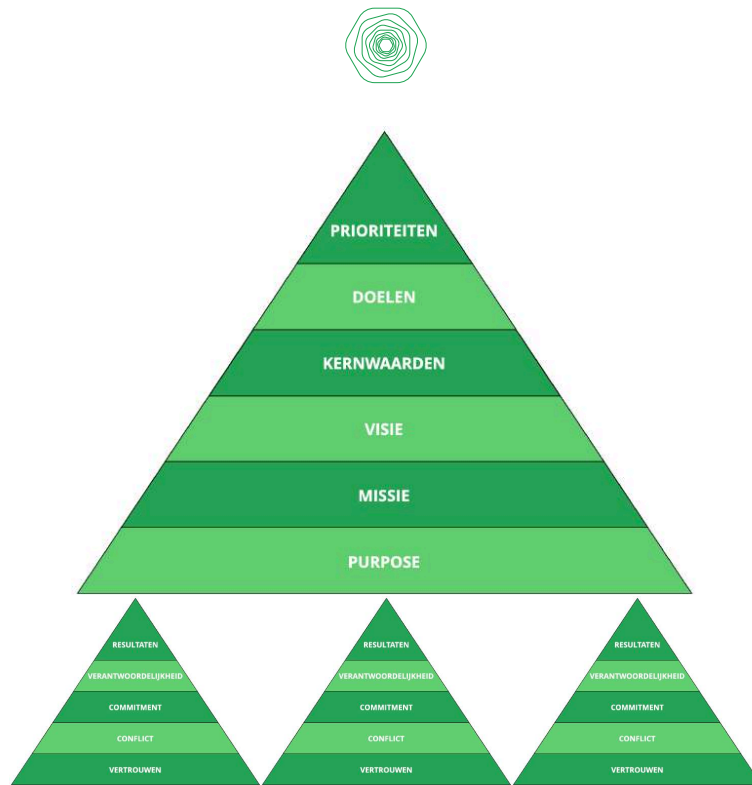
4. UITBOUWEN KRACHT EN BETROKKENHEID



In Hoofdstuk 2 beschreef ik de grondslagen voor effectieve samenwerking in teams. Zonder duidelijk organisatiekompas waar teams zich op richten, zoals toegelicht in Hoofdstuk 3, ontstaat echter geen sterke en betrokken organisatie. De crux is volgens mij de piramide voor teameffectiviteit uit Hoofdstuk 2 te koppelen met de piramide voor de organisatie-koers uit Hoofdstuk 3. Als beeld is die koppeling snel gemaakt, zoals in Figuur 3. Ik vind het echter interessanter praktisch te beschrijven hoe ik denk dat teamontwikkeling en organisatie-ontwikkeling hand in hand gaan.

De verbindende schakel tussen teameffectiviteit en organisatiekompas wordt gevormd door het voortdurend creëren en verbeteren van duidelijkheid op basis van:

1. Teamoverleg.
2. Coachend leiderschap.
3. Vooruitgang meten.



Figuur 3: Samenhang tussen bouwstenen voor effectieve teams en de koers van de organisatie.

Het managen van een hecht team, het aanpassen van de antwoorden op de zes organisatie-vragen en het blijven bekrachtigen van haar kernboodschap vergen veel tijd en inzet. Maar leidinggevend in sterke en betrokken organisaties zullen het nooit erg vinden om tijd te besteden aan die zaken. Ze vinden het juist leuk, omdat ze er de voordelen van inzien, hoe eenvoudig en ongecompliceerd het proces aanvankelijk ook lijkt.

"Als je er bang voor bent, is het misschien goed het te proberen."

Seth Godin,
schrijver

In de volgende paragrafen licht ik toe waarom teamoverleg, coachend leiderschap en voortgang meten belangrijk zijn in de ontwikkeling naar sterke en betrokken teams en hoe je ze in jouw team of organisatie kunt toepassen.

4.1 Teamoverleg

Afstemming en open communicatie zijn belangrijke voorwaarden om een team of organisatie goed te laten werken. Teamoverleg speelt daarin een belangrijke rol. Niet alleen bij het consistent communiceren van de organisatie-antwoorden op de zes cruciale vragen uit Hoofdstuk 3. Ook het snel uitrollen van informatie door de organisatie verloopt via teamoverleg. Geen acties of processen leveren dan ook een grotere bijdrage aan sterke en betrokken teams en organisaties dan verbetering van de kwaliteit van de teamoverleggen (Lencioni, 2012). Goede overleggen vormen de basis voor cohesie, duidelijkheid en communicatie. Als je er in slaagt





de effectiviteit van je overleggen te verbeteren, hebben de deelnemers meer plezier, maar wordt de opbrengst nog beter ook.

De volgende bouwstenen zijn van belang voor productief, gefocust en energiek teamoverleg:

1. Overlegstructuur.
2. Agenda en overleggedrag.

4.1.1 Overlegstructuur

Als leider van een team zul je steeds attent moeten zijn op het bespreken van de juiste onderwerpen op het goede moment. En uiteraard aandacht houden voor de dagelijkse uitdagingen van je team. Strategische planning en review van jullie resultaten is essentieel om jullie doelstellingen te realiseren. Door hier een vaste structuur voor op te zetten, verzeker je je van zo simpel en effectief mogelijke communicatie, terwijl het aantal overlegmomenten kan worden geminimaliseerd.

Een *Management Control & Reporting System* (MCRS) is gebaseerd op een gestructureerde set rapporteringen met relevante data en vormt een samenhangend geheel van overleggen om de resultaten te bespreken. Met een MCRS wordt een relatie gelegd tussen de strategie van de organisatie, de operationele doelstellingen en de dagelijkse activiteiten. Het is een middel om consequent en op regelmatige basis verantwoording aan elkaar af te leggen en doelen niet ten onder te laten gaan in de spoedeisende zaken van alledag (Covey et al., 2013).

Voor sommigen zal een MCRS als onnodige bureaucratie klinken. Maar een goed ingericht MCRS informeert de organisatie over hoe geleverde prestaties zich verhouden tot de doelstellingen. En een MCRS helpt managers bij het nemen van goed-geïnformeerde beslissingen om bij te sturen of hulp te organiseren.

Een goed ingevoerd MCRS heeft de volgende effecten:

- Betere interne communicatie, omdat medewerkers en management over dezelfde informatie beschikken. Daardoor is men beter in staat samen probleemgebieden te identificeren en oplossingen te bedenken. Dit draagt bij aan het onderlinge vertrouwen in de organisatie.
- Hogere productiviteit, nauwkeurigheid en tijdigheid. Door eenduidige rapportering en beschikbaarheid van resultaten, focussen alle betrokkenen zich op (verbetering van) hun werkgebied en gaat geen tijd verloren aan het zoeken naar data.
- Verbeterde besluitvorming en efficiëntie. Managers beschikken over de juiste informatie en voor medewerkers is duidelijk hoe de behaalde resultaten zich verhouden tot de doelstellingen.

Mijn ervaringen

Ik houd van ritme en regelmaat en ik weet dat niet iedereen hier enthousiasme voor kan opbrengen. Maar door structuur aan te brengen tussen en binnen overleggen, behaal je wel meer resultaat. Als je het goed doet, bespaart het iedereen op langere termijn zelfs tijd. Door



in kaart te brengen wat het doel van ieder overleg is en hun onderlinge samenhang te bepalen, leerde ik dat sommige overleggen zelfs kunnen vervallen, terwijl de informatie soepeler door de organisatie stroomt. Dat maakt dat iedereen voldoende is geïnformeerd en men zich kan blijven concentreren op de hoogste prioriteit van de organisatie.

Dat heb ik niet alleen in mijn eigen afdelingen ervaren, maar ik heb ook het effect ervan gezien na invoering in organisaties van (sceptische) collega's. Samen met een aantal Tata-collega's heb ik een systeem opgezet voor het opzetten en continu verbeteren van een interne overlegssystematiek, die veel navolging heeft gekregen. Deze aanpak is ook uitrolbaar in jouw organisatie.

TEAMCRAFT-tips

Inplannen van vaste overlegmomenten met een team helpt om samen problemen op te lossen en besluiten te nemen. Hoe vaak een team daarvoor moet overleggen, is verschillend en is afhankelijk van de complexiteit van de organisatie.

Ik adviseer teams en organisaties na te denken over wat de samenhang is tussen hun vormen van overleg en onderscheid te maken tussen de volgende soorten overleg:

- **Dagelijkse check-in.** De dagelijkse check-in is een korte bijeenkomst van vijftien tot twintig minuten. Het doel is simpelweg om het team op één lijn te houden, prioriteiten te delen en een dagelijks forum te bieden voor updates en planning.
- **Wekelijks tactisch teamoverleg.** Het tactisch teamoverleg is wekelijks en duurt ongeveer een uur per keer. Naast een eenvoudige standaard-agenda, toetst het team de voortgang aan het (tijdelijke) topdoel van de organisatie, op basis waarvan de definitieve agenda wordt bepaald. De sleutel om deze tactische overleggen te laten werken, is de discipline hebben om de discussie over meer strategische onderwerpen te identificeren en uit te stellen naar de strategische 'special'.
- **Strategische special.** De strategische special is de geschikte plek voor onderwerpen die een lange-termijnimpact op het team of de organisatie hebben. Deze onderwerpen vragen meer tijd, zodat de deelnemers kunnen brainstormen, debatteren, ideeën kunnen presenteren en met elkaar kunnen sparren op zoek naar de optimale lange-termijnoplossing. Het is handig om een geprioriteerde lijst met onderwerpen te maken. Elke strategische bijeenkomst, minimaal eenmaal per maand, mag niet meer dan een of twee onderwerpen bevatten. Voor elk onderwerp moet ongeveer twee uur beschikbaar zijn.
- **Kwartaalreview (voor management teams).** De kwartaalreview is een kans voor leidinggevenden om afstand te nemen van de dagelijkse operatie om diverse onderwerpen te bespreken. Bijvoorbeeld: samenwerking in het team, strategie van de organisatie, prestaties van medewerkers, moreel, concurrentiedreiging en trends in de sector. Deze meetings kunnen, afhankelijk van de agenda, van een dagdeel tot twee volledige dagen duren.



4.1.2 Agenda en overleggedrag

Overleggen is teamwerk. Als je effectief wilt overleggen, heb je afspraken en regels nodig. Wat wordt van de deelnemers verwacht? En wat van de voorzitter? Jullie zijn samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van jullie overleg en dus ook voor de agenda. Als team bewaken jullie de beschikbare tijd. Als team bewaken jullie dat discussies constructief zijn en tot goede besluiten leiden. Het belangrijkste doel is dat de deelnemers aan het einde van ieder overleg duidelijkheid hebben over en gecommitteerd zijn aan de gemaakte afspraken. Alleen dan resulteert teamoverleg in een positieve sfeer, terwijl jullie tijd en energie overhouden.

Mijn ervaringen

Voor ieder overleg is een agenda belangrijk, zodat de deelnemers kunnen zien waar ze heen gaan. Sommigen ervaren het hanteren van een strikte agenda voor overleg als een keurslijf. Wat mij betreft is het doel van een overleg elkaar te informeren en slagvaardig beslissingen te kunnen nemen. Als je dat correct uitvoert, kunnen overleggen juist heel creatief en inspirerend zijn en blijft er tijd over om nog even gezellig na te kletsen.

Het lijkt misschien een beetje kinderachtig om samen af te spreken welk vergadergedrag gewenst en ongewenst is. Bijvangst is echter dat je als voorzitter niet de enige zult zijn die teamleden aanspreekt op ineffectief vergadergedrag; collega's houden elkaar dan ook aan de gemaakte afspraken.

TEAMCRAFT-tips

- Maak afspraken hoe jullie met elkaar omgaan in het teamoverleg en leg de gemaakte afspraken vast.
- Laat deelnemers, voorafgaand aan een overleg, suggesties voor agendapunten inbrengen die ze willen bespreken.
- Noteer voor elk agendapunt het doel, het verwachte resultaat en de beschikbare hoeveelheid tijd.
- De eerste agendapunten van overleggen moeten de meest controversiële zijn, zodat de deelnemers vanaf het begin betrokken zijn.
- Stuur de agenda vooraf aan de deelnemers toe, zodat men zich op het overleg kan voorbereiden.
- Communiceer de belangrijkste organisatie-boodschappen, de resultaten, de (status van de) doelstellingen, ... En nog een keer. En nog een keer!
- Sluit ieder teamoverleg af met een samenvatting van de gemaakte afspraken en genomen besluiten.
- Maak geen notulen, maar beperk je tot een actie- en besluitenlijst. Stuur de update van de actie- en besluitenlijst zo snel mogelijk naar alle deelnemers, zodat iedereen betrokken blijft. En maak bespreking en statusupdate van de actie- en besluitenlijst een vast agendapunt.



4.2 Coachend leiderschap



Voor het creëren van betrokkenheid in een organisatie hebben leidinggevendenden een belangrijke rol. Google presenteerde in 2018 interne onderzoeksresultaten met de top 10 gedragingen van de best presterende managers in hun bedrijf (Harrell en Barbato, 2018). Hun kenmerken zijn:

1. Is een goede coach. De belangrijkste eigenschap van een succesvolle leidinggevendenden is dat ze werknemers effectief kunnen instrueren, adviseren en constructieve feedback kunnen geven.
2. Stimuleert het team en is geen micromanager. Goede managers stellen hun teamleden in staat voldoende regie te nemen om hun werk gedaan te krijgen.
3. Creëert een inclusieve teamomgeving, met aandacht voor succes en welzijn. Werknemers willen zich gewaardeerd voelen door hun manager, dus een goede leidinggevende is actief geïnteresseerd in het individuele succes en geluk van werknemers.
4. Is productief en resultaatgericht. Managers hebben duidelijke doelen voor hun medewerkers zodat ze consistente resultaten kunnen behalen.
5. Communiceert goed, luistert en deelt informatie.
6. Ondersteunt loopbaanontwikkeling en bespreekt prestaties.
7. Heeft een duidelijke visie/strategie voor het team. Een goede manager legt medewerkers niet alleen duidelijke doelen voor, maar ook een routekaart om deze te bereiken, zodat efficiënt en op een hoog niveau kan worden gewerkt.
8. Beschikt over technische vaardigheden om het team te adviseren. In de meeste gevallen moet een manager over dezelfde vaardigheden beschikken als de werknemers om hen te kunnen adviseren over hoe ze hun taken het beste kunnen uitvoeren.
9. Werkt samen. Het is essentieel dat leidinggevendenden kunnen samenwerken met medewerkers van andere teams.
10. Is een sterke beslisser. Een leidinggevende moet besluitvaardig zijn. Door te lang na te denken over belangrijke beslissingen, wordt alleen tijd verspild.

Mijn ervaringen

Over leiderschap zijn boekenkasten volgeschreven. Iedereen heeft eigen ideeën over wat goed en slecht leiderschap is. Wat mij betreft vloeit uit goed leiderschap voort dat iemand iets voor je wil doen. In mijn beleving kan dat alleen met een coachende leiderschapsstijl. De door Google beschreven gedragingen voor managers zijn daar een mooie illustratie van, maar alleen als je daar als leidinggevende authentiek invulling aan geeft.

TEAMCRAFT-tips

Coachend leiderschap is een onderwerp op zichzelf. Daarom wijd ik daar mijn volgende E-book aan. Als je alvast een reservering voor dit E-book wilt maken, kun je me een bericht sturen op info@paulstroomer.nl.



4.3 Vooruitgang meten



Om te bepalen of je succesvol bent in het bouwen van een sterk en betrokken team, zul je eerst succes moeten definiëren. Het woord succes komt uit het Latijn. *Successus* betekent letterlijk: een goede afloop, uitkomst of uitslag. Deze definitie legt nadruk op realisatie van een vooropgesteld eindresultaat. Succes kun je echter ook zien als vooruitgang, als afronding van een proces.

Om te bepalen of je succesvol bent in het bouwen van een sterk en betrokken team, zit er maar 1 ding op: meten! Wat mij betreft is succes de mate waarin je in staat bent de doelen te verwezenlijken die je zelf stelt. Met deze definitie, licht ik hieronder mijn ideeën toe over het meten van:

1. Teamsterkte.
2. Teambetrokkenheid.

4.3.1. Teamsterkte meten

Door de resultaten van je team te beoordelen, krijg je inzicht in de kwaliteit van het team. Of sprake is van een sterk team, hangt vervolgens van je eigen definitie af. Bijvoorbeeld:

- Het team heeft haar jaardoelstellingen gerealiseerd.
- Het team heeft gedurende meerdere jaren haar jaardoelstellingen behaald.
- Het team heeft gedurende een tijdsperiode ontwikkeling vertoond op van tevoren gedefinieerde gebieden.
- Het team is betrouwbaar in de uitvoering van verbeterprojecten.
- Het team is voorspelbaar in het omgaan met afwijkingen.

Mijn ervaringen

Wat mij betreft is een team pas sterk als het gedurende een langere periode haar doel-KPI's realiseert, afgesproken verbeterprojecten betrouwbaar uitvoert en voorspelbaar is bij het oplossen van afwijkingen. Ik zal dus niet snel van een team zeggen dat het sterk is; er is altijd ruimte voor verbetering. Maar ik grijp altijd wel alle mogelijkheden aan om tussentijds succes te vieren of het behalen van een mijlpaal onder de aandacht te brengen. Stilstaan bij wat is bereikt, draagt zeker bij aan het sterker maken van je team. Heb je je teamleden al eens gevraagd wanneer zij vinden dat ze als team sterk of succesvol zijn?

TEAMCRAFT-tips

Ik heb, naar het voorbeeld van Lencioni (2009), een vragenlijst samengesteld waarmee teams kunnen onderzoeken hoe zij scoren op ieder van de 5 elementen voor teameffectiviteit uit Hoofdstuk 2. De meting geeft inzicht in waar het team al goed presteert en waar verbetering mogelijk is. Bespreking van de resultaten door het team is een krachtige vorm van teambuilding.



4.3.2. Teambetrokkenheid meten

Het meten van betrokkenheid is, zo mogelijk, nog lastiger dan het meten van teamsterkte. Er bestaan geen objectieve methoden om betrokkenheid te meten. Mijn advies is daarom een (eenvoudige) methode uit te kiezen en die gedurende meerdere jaren te hanteren. Als, tijdens vergelijking van de resultaten over deze jaren, de scores stijgen, mag je er van uitgaan dat de betrokkenheid is gegroeid.

De Gallup Q12 is wereldwijd het meest gebruikte onderzoeksinstrument voor het meten van medewerkersbetrokkenheid. Het is een lijst met 12 stellingen, waarop antwoorden worden verzameld met een vijfpuntsschaal (van 'zeer mee eens' tot 'zeer mee oneens'). De resulterende score geeft een hoge voorspelbaarheid over resultaten als productiviteit, ziekteverzuim en andere variabelen van een team of organisatie.

De stellingen luiden:

1. Ik weet wat van me wordt verwacht op het werk.
 2. Ik heb de materialen en apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.
 3. Op het werk heb ik de kans om elke dag te doen wat ik het beste doe.
 4. In de afgelopen zeven dagen kreeg ik erkenning of lof voor het doen van goed werk.
 5. Mijn leidinggevende, of iemand op het werk, is betrokken bij mij als persoon.
 6. Op het werk lijkt mijn mening te tellen.
 7. Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert.
 8. De missie of het doel van mijn organisatie geeft me het gevoel dat mijn werk belangrijk is.
 9. Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd om goede kwaliteit te leveren.
 10. Ik heb een beste vriend op het werk.
 11. In de afgelopen zes maanden heeft iemand met mij gesproken over mijn vooruitgang op het werk.
 12. Het afgelopen jaar heb ik op het werk kansen gehad om te leren en te groeien.
- Zie <https://q12.gallup.com> voor uitleg over het volledige instrument.

Mijn ervaringen

In de organisatie waar ik werkte, werden op regelmatige basis uitgebreide onderzoeken door externe partijen uitgevoerd om de betrokkenheid te meten. Geen van die onderzoeken vond ik echter zo simpel en elegant als Gallup's Q12. In mijn teams heb ik op kleine schaal geëxperimenteerd met de Q12. En ik vulde de vragenlijsten wel eens voor mijzelf in (zowel als medewerker en als leidinggevende). Dat heeft me een aantal keren het nare gevoel opgeleverd dat ik misschien toch niet zo goed bezig was als ik dacht. En dat vind ik misschien wel het mooiste van de Q12: ze biedt praktische aanknopingspunten aan leidinggevendenden om hun dagelijks optreden te verbeteren en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.



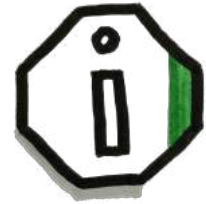
TEAMCRAFT-tips

Loop door de stellingen van Gallup's Q12 heen en bedenk welke antwoorden jij zou geven. Wat zou je zelf kunnen doen om jouw score op iedere stelling te verhogen?

En als je leidinggevende bent: check de lijst nog eens en bedenk hoe je medewerkers op deze stellingen zouden scoren. Hoe zou jij er voor kunnen zorgen dat de antwoorden positiever worden?



OVER DE AUTEUR



Achtergrond en ervaring

Na mooie technische opleidingen heb ik vele jaren praktijkervaring opgedaan als operationeel leidinggevende bij diverse fabrieken van Tata Steel in IJmuiden. Ik heb een goed ontwikkeld analytisch vermogen, ben altijd op zoek naar patronen en heb het talent grote problemen in kleinere delen op te knippen. Dat doe ik liefst niet alleen, maar vooral graag met anderen. Zo heb ik vele experimenten uitgevoerd ter verbetering van de teams waarin en waarmee ik werkte. Dat wat echt een verschil maakte, pas ik sinds 2018 toe als freelance coach en consultant. Mijn droom is leiders te helpen topteam te creëren en hun doelstellingen te realiseren.

Waarom ik doe wat ik doe?

Ik heb een liefde voor leren en doen. Mijn kennis van en ervaring met diverse theorieën, modellen en gereedschappen zijn dus niet voor in de boekenkast. Ik popel om ze met jou of jouw team te delen, samen resultaten te behalen en er uit te halen wat er in zit.

Hoe ik dat doe?

Ik kijk naar jou als persoon, jullie individuen als team en je organisatie als geheel. Daarbij geef ik zowel aandacht aan 'zachte' aspecten (gedrag en cultuur) als 'harde' aspecten (structuur en systemen). Samen leggen we een basis voor goed-georganiseerde verbetering, waarmee je verder kunt; ook lang nadat wij afscheid hebben genomen.

Wat ik doe?

Ik bied verschillende trajecten voor leiderschaps- en teamontwikkeling, inclusief masterclasses, trainingen en coaching. Je kunt bij mij terecht als je je bedrijfsvoering wilt verbeteren, samenwerking in je team naar een hoger niveau wilt brengen of persoonlijk wilt groeien. Ik stel vragen, structureer gedachten, zet aan tot denken, creëer beweging en ik inspireer.

Ik kan je bijvoorbeeld helpen als:

- Je een topteam wilt creëren, waarin de teamleden elkaar vertrouwen, met elkaar samenwerken en de kwaliteiten van alle teamleden worden benut.
- Je effectiever met je team wilt overleggen.
- Je de mentale fitheid van jou en je team wilt vergroten om betere prestaties te kunnen leveren.
- Je wilt coachen op gedrag, proces en resultaat 'zonder er bovenop te zitten'.
- Je haalbare (meer)jaarplannen wilt opstellen en de gewenste resultaten wilt behalen.
- Jij je visie en beslissingen als leider wilt verduidelijken, zodat je je organisatie inspireert.
- Je praktisch en doelgericht efficiënter wilt werken, zodat je dezelfde (of betere) resultaten realiseert, terwijl je minder tijd besteedt.
- Je stress wilt reduceren, zodat je ontspannen en met meer plezier kunt werken.
- Je een betrouwbare sparring partner zoekt, die heeft doorgemaakt wat jij in jouw rol tegenkomt.



Ben je benieuwd wat ik voor jou of jouw team kan betekenen? Neem dan graag vrijblijvend contact met me op.

Paul Stroomer Coaching & Advies

M: 06-37617242

E: info@paulstroomer.nl

W: paulstroomer.nl





EPILOOG



Ik hoop dat het lezen van dit E-book je heeft aangezet om na te denken over hoe succesvol jouw team is. TEAMCRAFT gaat over concrete bouwstenen die nodig zijn om een team positief te beïnvloeden, zodat het betere resultaten haalt.

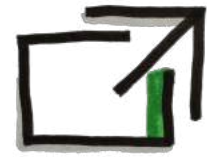
TEAMCRAFT is de kunst van het samen op zoek gaan naar waar jullie goed in zijn, waar jullie kunnen verbeteren en vervolgens te bewegen naar waar jullie willen zijn. Stap-voor-stap verbeteringen realiseren en jullie team sterk en betrokken maken. Zo'n team bouwen vraagt focus en toewijding van alle betrokkenen om het beste in elkaar naar boven te halen. Slaag je daarin, dan zul je versteld staan van de resultaten die jullie als team kunnen behalen.

Ik ben benieuwd wat je van mijn boek vindt, dus laat graag jouw mening of reactie weten. Mijn doel was je praktische inzichten en handvaten te bieden, zodat je daarmee zelfstandig aan de slag kunt gaan. Misschien heb je bij 1 of meer hoofdstukken gedacht: "Ja, makkelijk gezegd, maar hoe doe ik dat?" Ik help je graag. Ook als je een nadere toelichting wilt op mijn TEAMCRAFT-tips of wilt sparren hoe de inzichten uit dit E-book kunnen helpen jou en je team te ontwikkelen, hoop ik dat je me weet te vinden via de contactpagina op mijn website, per mail of telefonisch.

Ik wens jou en je team veel TEAMCRAFT!



REFERENTIES



- Beckhard, R. (1972). *Optimizing team building effort*. Journal of Contemporary Business 1(3), 23–32.
- Covey, S, Huling, J., McChesney, C. en van Westering, R. (2013). *De 4 disciplines van uitvoering*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Penguin Books.
- Harrell, M. en Barbato, L. (2018). Great managers still matter; the evolution of Google's project Oxygen. <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>.
- Lencioni, P. (2009). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Lencioni, P. (2012). *The advantage*. San Francisco, Verenigde Staten: Jossey-Bass.
- Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
- Schouten, J. en van Beers, W. (2005). *Resultaatgericht managen*. Zaltbommel, Nederland: Thema.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York, Verenigde Staten: Penguin Books.