 Dit is een interactieve pdf, die is geoptimaliseerd om te bekijken in Google Chrome of [Adobe Acrobat Reader](#). Vanuit hier linken we je door naar relevante informatie, video's of documenten op internet.

Thriving Teams



Samen kom je sneller verder

Bob Vrijaldenhoven
Pim Houben

Thriving Teams

Welkom in de VUCA* wereld, waarin de snelheid van veranderingen en onzekerheid over de toekomst alleen maar verder toenemen. Met regelmatig heftige uitschieters, zoals momenteel met de coronacrisis. Hiermee groeit twijfel en onzekerheid.

De traditionele instituties die voor betekenis en verbondenheid zorgden, zijn er niet meer of lijken uitgespeeld. Laatst hoorden we iemand zeggen dat organisaties de kerken van nu zijn, een plaats waar je in verbinding betekenis en richting geeft aan een onzekere toekomst. Dat gaat ons wat te ver. Wat we wel zien is, dat juist wanneer de boel op zijn kop staat, mensen de handen ineenslaan en betekenis geven aan wat er gebeurt. Om zich vervolgens met hart en ziel in te zetten om het verschil te maken in de wereld om hen heen.

- ⋮ *Thriving team*; Een team dat richting heeft, verbonden is en zich committeert. Een team is altijd zo sterk als de
- ⋮ kwaliteit van haar interacties en de mate van gedeelde richting, effectieve samenwerking en eigenaarschap.

1.0

Het valt ons altijd weer op hoe indrukwekkend het menselijke aanpassingsvermogen is als een verandering omarmd wordt. In tijden van twijfel en onzekerheid ontstaat er een gezamenlijkheid waardoor mensen opstaan en zich slim organiseren. En daarmee ontstaat een snelheid van veranderen die ongekend is.

Toch zien wij in veel organisaties ook het tegenovergestelde gebeuren. Het lijkt dan alsof zaken op slot gaan en iedereen zich terugtrekt en vooral naar anderen kijkt om zaken op te lossen. Er ontstaat dan een collectieve onverantwoordelijkheid, waarbij iedereen vooral naar het leiderschap kijkt.

Hoe herkenbaar is dit in je eigen organisatie? Wat zou er gebeuren als je organisatie bestaat uit teams die zich met hart en ziel slim organiseren, om dat wat nodig is voor elkaar te krijgen? Thriving teams die waardevol bijdragen door richting en groei te organiseren en resultaten te realiseren. Teams van mensen die samen, bevlogen en wendbaar het verschil maken in de organisatie.

Dat de ene organisatie dit beter voor elkaar krijgt dan het andere is geen toeval. Als je goed naar de voorbeelden en wetenschappelijke inzichten kijkt, is daar een patroon in te ontdekken. Wij delen graag wat we in onze praktijk zien werken. Al nieuwsgierig? Doe er vooral je voordeel mee!

*VUCA =Volatile, Uncertain Complex Ambiguous (snel veranderend, onzeker, complex, vaag/dubbelzinnig)

1.0 Op zoek naar nieuwe manieren van organiseren

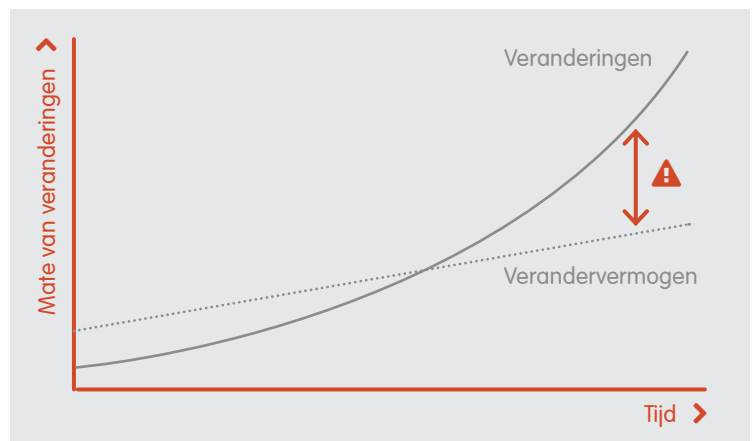
1.1 Het toenemende belang van verandervermogen

Kent u dat [filmpje](#) waarin mensen in 1998 vragen werden gesteld over de zin en onzin van een mobiele telefoon? De reacties zijn hilarisch, met de bril van nu. “Als ze me willen bereiken, schrijven ze me maar”. “Het lijkt me helemaal niet leuk om altijd bereikbaar te zijn”. Overigens, om eerlijk te zijn, dat laatste herkennen veel van ons wel als een probleem van vandaag.

Twee jaar geleden kwam er een update van dit filmpje. Helaas is dit filmpje niet meer beschikbaar in verband met check op auteursrechten. De geïnterviewden in dit tweede filmpje moesten erg lachen om de antwoorden van ruim 20 jaar geleden. Maar tegelijkertijd wisten sommigen niet direct wat een drone was en leek het bezorgen van producten door middel van drones toekomstmuziek. De tijd zal het leren.

Interessanter nog was de reactie van een oudere taxichauffeur. Hij had nog nooit stilgestaan bij wat voor een invloed zelfrijdende auto's op de ontwikkeling van zijn bedrijfstak konden gaan hebben. Dat, terwijl de impact van de digitalisering op zijn bedrijfstak nu toch al behoorlijk verstorend werkt vanwege Uber en allerlei andere diensten.

We leven in een steeds sneller veranderende wereld. Waar we vroeger te maken hadden met voorspelbare veranderingen, zijn veranderingen nu vaker exponentieel en minder voorspelbaar. Een lineaire veranderaanpak om met deze versnelling om te gaan is niet meer voldoende. Om de veranderingen die van



ons gevraagd worden te realiseren, moeten we echt uit een ander vaatje tappen. Dit vraagt vaak ook een radicaal andere manier van werken en een wezenlijk andere aansturing.

Waarom we gewend zijn aan dat lineaire verandervermogen is te verklaren als je kijkt naar waar onze manieren van organiseren en managen vandaan komen. Belangrijke gedachten over organiseren en leiderschap stammen namelijk nog uit de tijd dat wij van het platteland naar de fabriek gingen om massa te produceren. (Ford met het produceren van de T-Ford was daar een mooi voorbeeld van). De Machinebureaucratie (Mintzberg), was bij de invoering ervan een paradigma-verandering. Deze aanpak is prima geschikt voor massaproductie en functioneerde goed in een tijd waar de snelheid van de veranderingen relatief laag was. Het ging uit van een lineaire groei en overzichtelijke langetermijnplannen. Ook was er toen geen wereldwijde concurrentie.

Gelukkig zijn veel organisaties al jaren terug gestart met het vergroten van hun wendbaarheid. In veel industrieën, met name de kennisintensieve, zitten we in de overgang van een divisiestructuur naar een Adhocratie (Mintzberg). Hoognodig, want als de snelheid van veranderen toeneemt werken de oude structuren en manieren van samenwerken gewoon onvoldoende. We zien niet voor niets al jaren een golf van agile werken door de wereld trekken. Zo werkt Spotify in hun engineering culture met de twee kernaspecten afstemming en autonomie ([Alignment & Autonomy](#)). Deze aanpak is effectief en wordt door velen gekopieerd. In zowel het bedrijfsleven als in de not-for-profitsector zien we verder dat men spreekt over ketens en 'end-to-end' verantwoordelijkheid, in plaats van dat iedereen enkel verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen deel (silo). Dit is ook te zien in het toenemende aantal matrices, gekantelde organisaties en zelf-organiserende teams.

Andere voorbeelden van wendbaarheid in actie helpen ons begrijpen waarom dit essentieel is in de wereld van nu en van morgen. In Wuhan, China, werd onlangs, cruciaal in het bestrijden van de corona uitbraak, het onmogelijke toch echt mogelijk gemaakt. Binnen 10 dagen werd er door de Chinezen met vereende krachten een groot ziekenhuis gebouwd. Of dichterbij huis in maart 2020, met het opschalen van het aantal IC-bedden en de bemensing daarvan. Deze hield gelukkige tred met de snelheid van behandeling van ernstig zieke coronapatiënten. Of neem het virtueel lesgeven, dat was in Nederland binnen een week, nadat de scholen dichtgingen, geregeld. Chapeau! En wie doen dat? Mensen die leiderschap tonen en samen in teams eigenaarschap pakken om de verandering te realiseren.

Desondanks zien we helaas ook organisaties en leiders die, uit angst om grip te verliezen, beslissen om juist de touwtjes aan te trekken en meer controle te organiseren. Medewerkers voelen zich dan vaak behandeld als nummer. Ze voelen zich door managers met een onterecht negatief mensbeeld dan beknot en [onvoldoende begrepen](#). De nadruk in de aansturing ligt dan vaak op wat er nog niet is en op wat er beter moet, in plaats van ook op wat er al goed gaat en beter kan/moet. Met het snel toenemende aantal stressgerelateerde ziektes en burn-outs als gevolg.

1.2 De hefboomen van verandervermogen in organisaties

Gary Hamel zegt: "If we want organizations to be fit for the future, we need to make these organizations fit for people. To be and remain successful today, creativity and innovation are essential".

De exponentieel versnellende verandering in de wereld vraagt een radicaal andere manier van werken en grip houden. Een waar je het potentieel van samenwerkende mensen activeert in plaats van blokkeert en frustreert. Wij geloven dat effectieve organisatieontwikkeling daarom altijd een combinatie dient te zijn van zowel sociale-, als systeeminnovatie. Deze dienen hand in hand te gaan op weg naar wat wij 'bevlogen wendbaarheid' noemen.

In deze paper delen we hoe je de bevlogen wendbaarheid op teamniveau versterkt. Onze aanpak op organisatieniveau hebben we uitgewerkt in onze White Paper [Mensgericht Transformeren](#).

“If we want organizations to be fit for the future,
we need to make these organizations fit for people”

(G. Hamel)

1.3 Op weg naar bevlogen wendbare teams

Een andere structuur, eigentijdse werkwijzen en anders managen gaan absoluut een positieve bijdrage leveren aan de bevlogen wendbaarheid van een organisatie. Maar uiteindelijk zijn het mensen in teams die de zaken voor elkaar moeten krijgen. Daarom moet het versterken van zowel bevlogenheid, alsook wendbaarheid, juist op het niveau van teams de aandacht krijgen die het verdient. Daar vindt de creatieve en innovatieve samenwerking plaats, waarmee je betekenisvolle waarde creëert en echt verschil maakt. Hoe kan goede samenwerking in een team leiden tot meer bevlogen wendbaarheid? En hoe kan meer bevlogen wendbaarheid vice-versa ook een betere samenwerking in het team creëren?

Bevlogenheid in teams

Je hoeft de behoeftespiramide van Maslow er maar op na te slaan om een van de vele theorieën te zien die het belang onderstrepen van samenwerking met anderen. In de kern zorgt ‘samen sterk staan’ voor meer veiligheid, een gevoel van betrokkenheid en ‘erbij horen’. Samenwerken is ook een vehikel om elkaar te zien, waardering uit te wisselen en van anderen te leren. De mens is in de kern een sociaal dier: waarden als betrokkenheid, loyaliteit, kameraadschap en verbinding komen we vaak tegen als mensen beschrijven wat belangrijk voor hen is.

Verbinding met diegenen die voor hetzelfde doel opgesteld staan, wordt gezien als een van de cruciale factoren als het gaat om bevlogenheid. Onderdeel uitmaken van een fijn en functioneel team is wat bij velen van ons helpt om aan deze behoeftes te voldoen.

Wendbaarheid in en door teams

Een steeds sneller veranderende wereld zorgt voor complexere uitdagingen. Als de complexiteit toeneemt, vraagt dit meer van de expertise van je professionals. Steeds vaker zorgt deze complexiteit ervoor dat een enkele professional niet in zijn of haar eentje voor een duurzame oplossing kan zorgen. Er is dus meer en meer samenwerking met collega professionals (collectieve intelligentie) nodig, vaak ook over verschillende teams heen, om de complexiteit te doorgronden en de (tijdelijk) juiste weg voorwaarts te bepalen. ('Sense & Respond')

Veranderingen en uitdagingen volgen elkaar in rap tempo op. Dit zorgt voor een steeds grotere noodzaak om snel, effectief en vooral ook integraal af te stemmen. Afstemming met zowel de markt, met klanten, ketenpartners, met andere teams en met teamleden. Vaak gaat er zoveel tijd in deze afstemming zitten dat teams vooral het verleden aan het managen zijn. Belangrijk is om ook na te denken over waar het naar toe gaat en die toekomst naar je toe te trekken. Dit vraagt bijna een soort gedaantewisseling van een team; van realisatiekracht naar realisatiekracht in combinatie met innovatiekracht. In de literatuur over innovatie praat men over dubbelhandigheid ('ambidexterity'): het gebalanceerd combineren van de exploitatie en de exploratie om ook in de toekomst relevant te blijven.

“When people are thriving together, they feel progress and momentum, marked both by a sense of learning and a sense of vitality”

(Spreitzer, 2005)

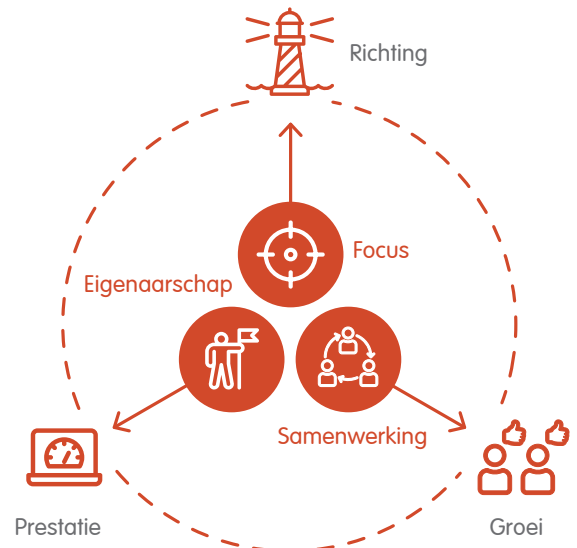
De link naar onze dagelijkse praktijk

In trajecten waar de samenwerking ook in en over teams wordt aangepakt, komen organisaties een stap verder. Door bevlogen wendbaarheid op dat niveau te activeren en borgen, worden er duurzamer betekenisvollere resultaten bereikt.

2.0 Duurzaam presterende teams (thriving teams)

2.1 Waaraan herkennen we duurzaam presterende teams?

Wat kenmerkt een goed team dat stevig overeind blijft, sterker nog, wat floreert in de VUCA* wereld? Over dit onderwerp is de laatste 20 jaar ongelofelijk veel over gepraat en geschreven. Wij hebben daar eclecticisch (vanuit verschillende bronnen geïnspireerd) maar ook heel praktisch (vanuit onze dagelijkse praktijk) naar gekeken. Wat hebben Thriving Teams met elkaar gemeen? We zien telkens drie essentiële kenmerken: richting, groei en prestatie. Deze hebben ze gecreëerd en onderhouden door te werken aan hun focus, samenwerking en eigenaarschap. Hieronder volgt een eerste beschrijving van de drie kenmerken.



Als je deze elementen samenbrengt, dan ontstaat het volgende model dat wij al 8 jaar met succes gebruiken en waarmee wij jaarlijks zo'n 100 teams helpen om een stap of sprong voorwaarts te maken.



I. Richting

Wat willen we verbeteren en waar willen we naartoe bewegen? En waarom is die richting voor ons belangrijk en betekenisvol? Teams die in een veranderende wereld steeds tot een eenduidig antwoord komen en vervolgens weer focus kunnen aanbrengen en houden, presteren beter dan teams die hun kompas niet helder hebben. Bij onvoldoende richting zorgt zijwind dan vaak voor een koersverandering en kan tegenwind zelfs leiden tot opgeven.

De volgende elementen maken een richting levensvatbaar: Het moet gedragen en betekenisvol zijn. En vervolgens ook concreet vertaald worden in effecten, doelen, prioriteiten en activiteiten. Daarnaast moet ook de afstemming met de buitenwereld goed georganiseerd worden. We combineren hierbij van binnen-naar-buiten-, als ook van buiten-naar-binnen-denken. Hoe stemmen we onze focus voortdurend af op basis van een veranderende buitenwereld, zonder zicht op onze kernkwaliteit als team te verliezen? Maar ook, hoe beïnvloeden en inspireren we anderen om hun verantwoordelijkheid te pakken?

“When your ambition fuels your desire to succeed, you're virtually unstoppable”

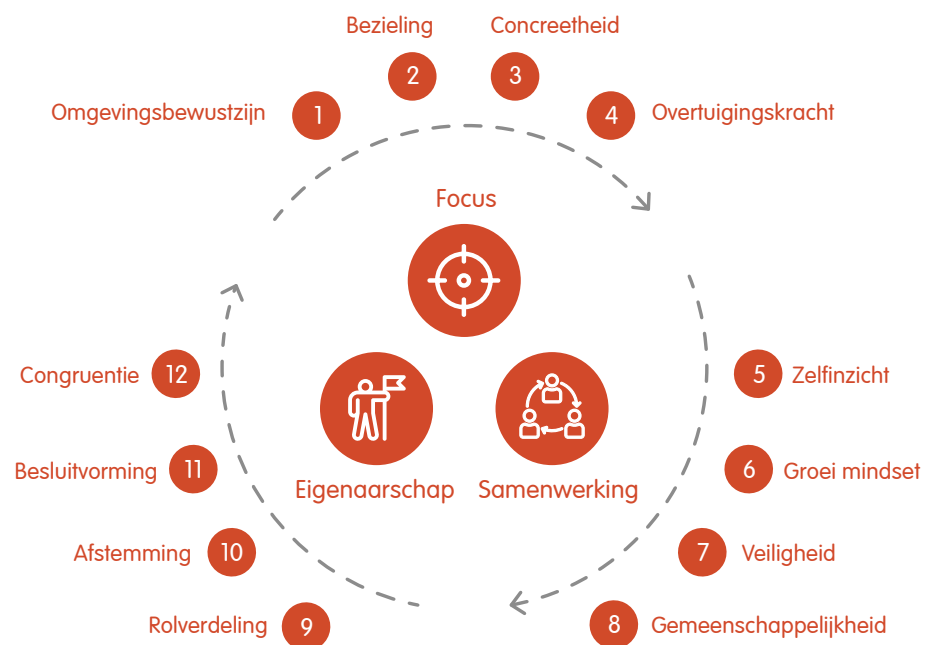
II. Groei

Een team, dat continu werkt aan vertrouwen, raakt steeds beter op elkaar ingespeeld en groeit. Vertrouwen ontstaat vanuit verbinding, onderlinge waardering en oplossingsgerichte communicatie. Teams die in staat zijn om de innerlijke staat van het team te monitoren en hierop te acteren, verhogen het welzijn van teamleden, de (collectieve) flow, en daarmee de prestaties van het team. Hiervoor is het essentieel dat teamleden in staat zijn de aanwezige kwaliteiten en valkuilen te zien en bespreken, samen psychologische veiligheid te cultiveren en daarmee een lerende cultuur te bevorderen. De grondhouding om het succes van de ander en het team boven het eigenbelang te stellen, is cruciaal.

III. Prestatie

Intenties alleen zijn vaak niet genoeg. Resultaat bereik je doordat iedereen op basis van kracht en intrinsieke motivatie eigenaarschap neemt en doet wat nodig is. Je bent namelijk wat je dagelijks doet. Duidelijkheid creëren in wie waarvoor opgesteld staat, hoe je de onderlinge afstemming organiseert en omgaat met besluitvorming, zijn hiervoor essentieel. Ook dienen de ontwikkelgesprekken en de momenten dat de strategie, prioritering en rolverdeling opnieuw onder de loep worden genomen een vaste plaats te krijgen in de tijd, om de weg naar duurzaam presteren te plaveien.

Om als team deze drie kenmerken te ontwikkelen, moet worden gewerkt aan focus, samenwerking en eigenaarschap. In onderstaand model laten we zien dat deze drie domeinen steeds vier hefboomen bevatten om bij stil te staan in de ontwikkeling naar het worden van een Thriving Team.



2.2 Wat remt teams in het effectief investeren in zichzelf?

Hoewel de kennis die nodig is een team naar een volgend niveau te tillen voor de verantwoordelijke vaak (deels) al bekend is, blijkt kennis alleen vaak onvoldoende om het te veranderen. We handelen vaak niet naar wat wij eigenlijk best weten.

En als we er al mee aan de slag gaan, pakken we dit regelmatig incidenteel in plaats van structureel aan (“Doe ons dan maar een teammiddag!”). Ook beginnen we vaak zonder dat we een gedeeld en compleet beeld hebben. De extraverten en veranderingsgezinden nemen dan vaak het initiatief. We gaan energiek aan de slag en dit voelt goed in het begin. We praten erover tijdens een workshop, zitten vol met goede intenties, maar dan valt het stil in de praktijk van alledag. De dagelijkse hectiek helpt natuurlijk niet, andere zaken zijn urgent en lijken daardoor belangrijker. Of we lopen tegen juist een onderwerp aan dat we in de analyse onderbelicht hebben gelaten.

Het vliegwiel komt daarmee onvoldoende op gang, de energie vloeit weg en de afdrank is daarmee: “Wat voor zin heeft investeren in je team eigenlijk?” De oplossing zit dus niet alleen in: “Hoe geef je het vliegwiel de juiste draai?”, maar ook in “Hoe houd je dit vervolgens duurzaam in beweging?”

2.3 De drietrapsraket naar duurzaam presterende teams

Tijd dus voor een brede en gestructureerde kijk op teamontwikkeling, zodat we geen belangrijke zaken over het hoofd zien. Het is hierbij van belang om een cyclisch proces op te starten, waarin we zaken beginnen, afmaken, voortgang vieren en blijven leren. We werken toe naar een iteratief teamontwikkelingsproces met regelmatige of zelfs continue afstem- en leercycli. Want dit is wat we vaak in het DNA van succesvolle teams terugzien.

Hoe worden wij een team dat bevlogen wendbaar het verschil maakt/blijft maken in en voor de organisatie? Drie eenvoudige stappen, waarbij de uitdaging zit in de diepgang en het gedisciplineerd doorpakken.


-  **1. Kijk samen goed in de spiegel**
Zodat je het eens bent over waar je staat. Wat gaat er al goed en wat kan/moet er beter?
-  **2. Ga aan de slag met de inzichten in een team ontwikkeltraject**
Klik bewust vast wat werkt en pak prioritair door op waar er de grootse winst te pakken is.
-  **3. Houd dit structureel levend**
Plan regelmatig tijd voor herhaling, reflectie, verdieping oftewel vasthouden en doorpakken. Relevant, omdat ook de context blijft veranderen.



Stap 1: Kijk samen goed in de spiegel

Laten we beginnen met je te helpen in de spiegel te kijken. Teams doen heel vaak al een aantal zaken goed (soms bewust en vaak onbewust), maar missen nog net iets om écht in flow te komen.

Als we de drie dimensies (focus, samenwerking en eigenaarschap) als uitgangspunt nemen, zijn er zeven archetypen teams te onderscheiden, waarin één of twee van de dimensies op orde zijn, en één of twee gebieden nog aandacht verdienen.


Beweeg over de beelden of klik op de cijfers om meer relevante informatie te lezen.



Welke van de zes beelden schetst het beste de situatie waarin jouw/jullie team zich bevindt?



Stap 2: Ga aan de slag met de inzichten in een team ontwikkeltraject

Dit is de tweede stap op weg naar duurzaam presterende teams. De komende zes pagina's zoomen we in op drie van de zes archetypen. Deze drie teams beschrijven een situatie waarin je twee elementen op orde hebt en er nog één verder wil versterken om jezelf naar een nog succesvollere toekomst te katapulteren.



I. I. De Richting versterken door te werken aan Focus

Herken je je team hierin?

“Mijn team werkt ongelooflijk hard, eenieder pakt zijn verantwoordelijkheid. Ik vertrouw op onze individuele expertise, wij zijn professionals. Actie in de taxi en meten is weten. Er heerst gelukkig geen ‘9 tot 5’ mentaliteit, daar heb ik een hekel aan! We laten regelmatig pizza bezorgen als we samen door moeten trekken op weg naar een deadline. We worden wel overladen, hebben het eigenlijk te druk, er blijven maar prioriteiten bij komen. Ons is onvoldoende duidelijk waar het management naartoe wil en dat blijft ook maar veranderen.”

Wat valt er op in dit team?

Wat hier goed loopt is de wil en drive om te **Presteren** en wat hieraan bijdraagt is persoonlijk eigenaarschap. Men checkt of er geleverd wordt, komt samen en bepaalt de volgende actie. Ook de **Groei** is op orde, men heeft plezier in de samenwerking en zet een extra stap naar en voor elkaar. Waar het echter aan ontbreekt is een duidelijke afgestemde **Richting** die helpt bij het bepalen van de koers en koersvastheid. Dit zal op termijn ook impact hebben op de goede samenwerking, met name met andere afdelingen, en daarmee op de collectieve effectiviteit.

Met behulp van de Thriving Team scan kunnen we een duidelijk plaatje schetsen van de beelden die jouw teamleden hebben van de huidige situatie op het kenmerk ‘*Richting*’. Om dit te verbeteren kun je aan de slag met ‘*Focus*’. We onderscheiden vier hefbomen om dit te doen:

1. Omgevingsbewustzijn

“In de golven van verandering vinden we vaak onze ware richting” Het is daarom belangrijk om open te staan voor signalen van buiten het team. Er zijn routines nodig om deze signalen op te halen, te delen en te wegen.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Het team reageert te laat op ontwikkelingen, mist kansen en op termijn mogelijk relevantie.

Wat levert dat op?

Het team is proactief, kijkt samen naar risico's, creëert kansen, verandert tijdig en blijft relevant voor alle stakeholders.

Wat kun je doen?

- ✓ Wees nieuwsgierig naar buiten gericht, haal inspiratie op en deel deze in het team.
- ✓ Sta gestructureerd stil bij relevante ontwikkelingen, weeg deze voor de korte en lange termijn, zodat je ook bezig bent met wat voor morgen relevant is.
- ✓ Gebruik anderen en elkaar om met verschillende perspectieven het verleden, het heden en de toekomst te duiden.

2. Bezieling

“Handelen in de geest van de organisatie”. Er is een verschil tussen betrokken of bevlogen zijn. Daarom dienen teams continu te werken aan een collectief teamgevoel en een gezamenlijke overtuiging, die richting geeft aan waarmee we de komende tijd samen het verschil willen maken. Dit verhoogt namelijk de vrijheid van handelen en voorkomt dat alles tot in detail moet worden voorgeschreven.

Wanneer moeten we hier iets mee?

We voelen ons beknot in onze vrijheid, alles wordt voorgeschreven terwijl we eigenlijk niet begrijpen waarom we moeten doen wat ons wordt opgedragen.

Wat levert dat op?

Wij hebben de strategie persoonlijk doorleefd en gaan bevlogen aan de slag. Als het ons tegenzit komt er extra energie vrij om met veerkracht door te zetten op weg naar betekenisvolle waardecreatie.

Wat kun je doen?

- ✓ Maak strategie persoonlijk, doorleef de ambitie en het teamplan met elkaar.
- ✓ Vraag mensen om expliciet commitment en neem aan boord wat zij nodig hebben om “ja” te zeggen.
- ✓ Zorg dat iedereen begrijpt waarom jullie wat gekozen hebben, omdat dat helpt koersvast en flexibel te zijn.

3. Concreetheid

“Het concrete wint het altijd van het niet-concrete”. Daarom hebben Thriving Teams vanuit de doorleefde ambitie hun doelen helder uitgewerkt, getoetst en gecommuniceerd, zodat teamleden elkaar echt goed begrijpen en ze los van elkaar activiteiten kunnen prioriteren.

Wanneer moeten we hier iets mee?

De teamleden zijn mogelijk druk maar onvoldoende effectief, de waardering voor het harde werk blijft uit en dat is op termijn demotiverend.

Wat levert dat op?

De teamleden werken resultaatgericht samen, kennen de ‘must-win battles’, leveren conform afspraak. Ze zijn daar trots op en worden daarvoor gewaardeerd.

Wat kun je doen?

- ✓ Voer eerst het moeilijke gesprek over wat het belangrijkste is, zodat je kunt kiezen in plaats van stapelen.
- ✓ Concretiseer de ambitie (1 A4) met expliciete effecten, doelen en prioriteiten waaraan het team haar activiteiten en voortgang kan toetsen.
- ✓ Zorg dat de doelen expliciet zijn afgestemd met collega-afdelingen en het hogere management.

4. Overtuigingskracht

“Informeren kan schriftelijk, motiveren is vis-à-vis effectiever”. Samen kom je sneller verder en daarom investeren Thriving Teams proactief in het vermogen om andere stakeholders gericht te motiveren zodat we gezamenlijk in beweging kunnen komen.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Teamleden komen wel in beweging, maar nemen anderen binnen en buiten het team niet expliciet mee. Anderen wachten op het startschot en moeten achteraf meegenomen worden. Het is sleuren om anderen uit hun verkokerde blik te helpen.

Wat levert dat op?

Delen is vermenigvuldigen. Het team komt met aanstekelijke energie in beweging en neemt anderen mee in haar enthousiasme. Teamleden kunnen aangeven wat ze concreet komen brengen en weten wat ze van anderen nodig hebben om samen succesvol te zijn.

Wat kun je doen?

- ✓ Creëer samen een gedragen en goed verhaal, zodat jullie je visie en besluiten echt begrijpen en kunnen communiceren.
- ✓ Oefen dat verhaal bewust op de specifieke doelgroepen, zodat je anderen met maatwerk kunt enthousiasmeren en motiveren.
- ✓ Vertel dit verhaal bij alle stakeholders om hen expliciet aan boord te krijgen.



II. Vergroot de Groei door te werken aan Samenwerking

Herken je je team hierin?

“Mijn team is een ‘lean & mean machine’. Gedisciplineerd werkt ieder voor zich aan zijn/haar verantwoordelijkheid op weg naar de gedeelde ambitie. De juiste dingen goed doen, daar worden wij vrolijk van. Die zelfstandigheid is niet voor iedereen weggelegd en er zijn dus de laatste jaren ook de nodige mensen afgevallen. We hebben niet zo een behoefte aan dat zachte. Ja, natuurlijk zijn er conflictjes, en wordt niet alles uitgesproken, maar dat hoort er gewoon bij. Als de resultaten maar bereikt worden.”

Wat valt er op in dit team?

Waar dit team tevreden over kan zijn is daadkracht die voortkomt uit het op kracht gebaseerde eigenaarschap. Er is gedisciplineerde en doelgerichte actie. Men reflecteert over de voortgang en geniet van doelgerichte **Prestatie**. Ook heeft dit team een heldere **Richting** en kan het deze richting blijven herijken. Het team staat ergens voor. Echter, er is onvoldoende aandacht voor de onderlinge verbinding en gemeenschappelijkheid, oftewel de samenwerking. Hiermee ontbreekt de voorwaarde voor individueel en collectief leren op weg naar duurzame **Groei**.

Met behulp van de Thriving Team scan kunnen we een duidelijk plaatje schetsen van de beelden die jouw teamleden hebben van de huidige situatie op de dimensie ‘Groei’. Je kunt dit versterken door te werken aan de ‘Samenwerking’. Een verdieping op de vier bijbehorende hefboomen:

5. Zelfinzicht

“Vertrouwen begint bij zelfvertrouwen”. Het is essentieel om constructieve en waarderende gesprekken te hebben over de verschillende talenten, valkuilen en voorkeuren van de teamleden. Het team kan dan rekening houden met de verschillende voorkeuren in de onderlinge samenwerking en communicatie.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Teamleden zijn onbewust onbekwaam, het is moeilijk om met elkaar effectief te puzzelen als niemand zijn eigen of elkaars puzzelstukje goed kent en/of dit niet in de etalage zet.

Wat levert dat op?

Positief zelfbewustzijn helpt het team bij het met compassie kijken naar verschillen. Van daaruit kan bewust complementaire samenwerking worden opgezocht om synergie te creëren (1+1=3).

Wat kun je doen?

- ✓ Besteed voldoende tijd aan het samen expliciteren van de persoonlijke sterke punten, waarden en drijfveren om de mens achter de professional echt te leren kennen.
- ✓ Zorg dat de teamleden elkaar bewust op kracht inzetten en wanneer nodig hun communicatie kunnen aanpassen aan de voorkeuren van de ander.
- ✓ Reflecteer over de effectiviteit van de communicatie en vraag elkaar om feedback.

6. Groei mindset

“Het zijn niet de sterkste die overleven maar diegene die zich aanpassen”. Daarom staan Thriving Teams open voor nieuwe inzichten en stappen zij bewust uit hun comfortzone met gecalculeerde risico's. Ze geloven in voorwaarts falen, zodat ze sneller leren dan hun omgeving om voorop te blijven lopen.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Het team geeft steeds verklaringen over wat waarom niet goed werkt en aan wie dat ligt en leert daardoor te weinig en gaat te langzaam.

Wat levert dat op?

De teamleden stellen veel oplossingsgerichte vragen om zicht te krijgen op nieuw perspectief. Ze leren sneller door aandacht te geven aan wat wel zou kunnen werken. Ze falen bewust voorwaarts en groeien daardoor.

Wat kun je doen?

- ✓ Zorg dat de teamleden voor hun eigen energiebalans zorgen en oog hebben voor de balans van anderen. Vanuit de relaxte 80% presteer je duurzaam beter dan vanuit de overdrive.
- ✓ Leer vragen te stellen en te luisteren om een ander perspectief te begrijpen, alvorens begrepen te willen worden. Zeg 'ja en', bouw expliciet door op de intentie van anderen, om zo optimaal te co-creëren.
- ✓ Cultiveer 'leren door te doen', gevolgd door bewuste reflectie.

7. Veiligheid

“De kracht van een team wordt bepaald door de gesprekken die niet gevoerd worden”. Veiligheid is cruciaal voor Thriving Teams in een complexe omgeving met hoge afhankelijkheid. Alles is er bespreekbaar, iedereen durft zichzelf uit te spreken, doordat er zichtbaar respectvol wordt geluisterd.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Defensief /agressief gedrag wordt gevoed, omdat mensen zich onvoldoende veilig en verbonden voelen en gaan overcompenseren. We verstillen of blazen lucht rond zonder collectief intelligente voortgang.

Wat levert dat op?

De teamleden voelen zich veilig, verbonden, gerespecteerd en ze waarderen elkaar. Ze zijn productiever en collectief slimmer omdat ze kwetsbaar delen en leren.

Wat kun je doen?

- ✓ Help de teamleden zich kwetsbaar op te stellen, door je/jullie gevoel en/of hulpvragen op tafel te leggen.
- ✓ Zorg dat teamleden verschillende perspectieven ophalen en daar respectvol op reageren, omdat ze hier wat van kunnen leren.
- ✓ Adresseer zaken samen constructief om zo uit een destructieve spiraal te blijven.

8. Gemeenschappelijkheid

“Teambelang gaat boven eigenbelang”. Thriving Teams hebben doorleefde afspraken over de manier waarop zij zich tot elkaar verhouden. Een expliciete code die ze naleven en waar ze elkaar op aanspreken als dit niet gebeurt.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Er is onrust door een gebrek aan gedragen kaders. Ego's spelen een rol, met frictie tussen mensen tot gevolg. Dat staat optimaal presteren in de weg.

Wat levert dat op?

Het team heeft een set basisprincipes die de samenwerking sturen en de basis vormen voor een gezonde feedbackcultuur.

Wat kun je doen?

- ✓ Kies expliciet met elkaar om een team in plaats van een werkgroep te zijn.
- ✓ Bouw aan minimale principes/afspraken die helpen om samen effectief te zijn en of effectiever te worden met respect voor de onderlinge verschillen.
- ✓ Beslis samen hoe jullie de gemeenschappelijkheid levend en up-to-date houden



III. De 'Prestatie' vergroten door te werken aan 'Eigenaarschap'.

Herken je je team hierin?

"Mijn team weet waar het naartoe wil. Ik heb de doelen in een prettige setting uitgebreid met hen ge-co-creëerd. Het is van hen, zij hebben er zin in! Er hangt een goede sfeer, dat vind ik belangrijk, daar hebben we samen ook echt in geïnvesteerd. We gaan met elkaar op pad, er wordt gelachen, men heeft wat voor elkaar over. Maar we krijgen de bandjes onvoldoende op het asfalt, we missen persoonlijk eigenaarschap en daadkracht. De resultaten blijven ook wel eens achter bij de verwachtingen. Dat is erg jammer en mogelijk op termijn ook wel een risico."

Wat valt er op in dit team?

Wat dit team op orde heeft is een gedragen **Richting**, die concreet is en mensen dragen dit met trots uit. Daarnaast werkt het team prettig samen er is (zelf)vertrouwen. Men kent en helpt elkaar op weg naar oplossingen, wat leidt tot **Groei**. En het vliegwiel mist nog een element. Er is onvoldoende expliciet persoonlijk eigenaarschap dat voor duidelijkheid, daadkracht op deelresultaten en reflectie/regie op de voortgang zorgt. Hierdoor blijft de **Prestatie** achter.

Met behulp van de Thriving Team scan kunnen we een duidelijk plaatje schetsen van de beelden die jouw teamleden hebben van de huidige situatie op de dimensie 'Prestatie'. Je kunt dit versterken door te werken aan 'Eigenaarschap'. Ook hier onderscheiden we vier deelgebieden:

9. Rolverdeling

“Als allen zich verantwoordelijk voelen, is nog steeds niemand echt verantwoordelijk”. In Thriving Teams is een expliciete scheiding van rollen en verantwoordelijkheden afgesproken, die is verdeeld op basis van persoonlijke kracht. Dat geeft de juiste combinatie van helderheid en intrinsieke motivatie.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Teamleden missen daadkracht, mensen pakken van alles op, maar zaken gaan vaak niet in een keer goed. Zaken gebeuren dubbel of juist niet. Men mist hierdoor deadlines en/of budgetten en dat doet wat met de beleefde betrouwbaarheid.

Wat levert dat op?

Teamleden zijn gepassioneerd aan de slag met een specifiek focusgebied, ze vertrouwen elkaar en in parallelle processen maken ze sneller meters zonder de afhankelijkheden uit het oog te verliezen. Het team levert daadkrachtig, samen, betrouwbaar en vaak in een keer goed.

Wat kun je doen?

- ✓ Maak samen een compleet activiteitenoverzicht en houd zicht op wat de belangrijkste prioriteiten zijn
- ✓ Verdeel samen de activiteiten en rollen op basis van intrinsieke motivatie en houd zicht op de onderlinge afhankelijkheden, ook buiten het team
- ✓ Maak met elkaar concrete preview-afspraken over wat we het komende kwartaal van eenieder verwachten

10. Afstemming

“Een team dat zichzelf niet corrigeert, kan niet Thriven”. Het optimaal presteren maken Thriving Teams makkelijker middels een passende overlegstructuur (constructief reflecteren). Zij delen proactief relevante contextinformatie, zodat anderen in het team en de keten verder kunnen.

Wanneer moeten we hier iets mee?

We zijn individueel (te) druk, maar onvoldoende gezamenlijk effectief bezig met de juiste dingen om integraal de grootste impact te creëren.

Wat levert dat op?

We denken vooruit en zetten bewust onze middelen in op een beter begrip van de oorzaken achter de symptomen. We werken met up-to-date informatie, autonoom, effectief en stellen bij wanneer nodig.

Wat kun je doen?

- ✓ Check samen de bedoeling (vraag achter de vraag), voordat je een opdracht aanvaardt en/of uit zet.
- ✓ Maak samen concrete controle-afspraken, zodat je met elkaar constructief grip houdt op de voortgang.
- ✓ Gebruik de collectieve afstemmingstijd in vergaderingen op een manier die energie geeft, tot nieuwe inzichten leidt en aanspoort tot concrete vervolgactie.

11. Besluitvorming

“Beter een besluit dan geen besluit”. Snelle en gedragen besluitvorming is cruciaal voor aanpassingsvermogen. Thriving Teams ‘framen’ daarom helder waarover zij gaan besluiten en hoe. Ieder overleg leidt zo tot een gedragen beeld van wie wat wanneer gaat doen.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Teamleden vinden besluitvorming lastig, maken het vaak te groot en halen er (te) veel zaken bij, waardoor alles vertraagt en ze vaak achter de feiten aanlopen.

Wat levert dat op?

Teamleden gebruiken de collectieve intelligentie om snel beter besluiten te nemen. Kwaliteit x Acceptatie = Succes. Het resulteert in sterk toegenomen intelligente vervolgacties en de bereidheid hierop te handelen.

Wat kun je doen?

- ✓ Zorg dat de teamleden zich bewust zijn/is voor welke besluiten zij verantwoordelijk zijn.
- ✓ ‘Frame’ een onderwerp zo klein en duidelijk mogelijk en gebruik hierbij de drie fases van het besluitvormingsproces; beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming.
- ✓ Kom gezamenlijk tot een effectieve en efficiënte manier om concrete besluiten te nemen om tot actie over te kunnen gaan.

12. Congruentie

“Een keten is zo sterk als de zwakste schakel” Integraal afgestemd maken Thriving Teams effectieve meters vooruit. Ze reflecteren bewust over wat zij doen en hoe, zodat ze optimaal passen bij wat ze willen bereiken. Ze stemmen integraal af over of zij met elkaar in de keten nog optimaal synergetisch samenwerken en grijpen waar nodig in.

Wanneer moeten we hier iets mee?

Een gebrek aan integrale afstemming leidt tot een keten met zwakke zwakke schakels. Deze suboptimalisatie stagneert de total vooruitgang met motivatieverlies als gevolg.

Wat levert dat op?

Systemische optimalisatie (teamleden/ team/ keten/organisatie), om bewust door te pakken en verbeterlagen structureel en duurzaam op te volgen. Hierdoor blijft het team wendbaar en relevant en de keten effectief.

Wat kun je doen?

- ✓ Reflecteer samen bewust over het samenwerken in de keten. Bespreek met andere afdelingen wat goed gaat en waarom, en wat beter kan en hoe.
- ✓ Pas zaken systemisch structureel aan in het team op basis van wat je samen leert. En plaats de zaken die het team overstijgen wel expliciet op de overkoepelende strategische agenda. (Het is de taak van het management daarop, bij voorkeur met het team, door te pakken).
- ✓ Kijk samen achteruit en vooruit en neem wat je leert mee om de gekozen strategie te valideren, of aan te passen.

2.3 'Andere vragen die wij vaak tegenkomen

De afgelopen negen pagina's gaven zicht op wat je kunt doen als je je team herkent in een van de drie archetypen. Dat dekt natuurlijk niet alle behoeftes op het gebied van team ontwikkeling af. Wat zijn andere vragen die wij vaker tegenkomen in onze praktijk?

- Wij willen/moeten meer zelforganiserend gaan functioneren; van gemanaged tot naar zelf-organiserend in de adhocratie.
- Mijn team heeft een belangrijke nieuwe uitdaging; we hebben nodig dat iedereen aan boord zijn/haar nek uitsteekt
- Wij zijn een nieuw team; ons team moet een sterke basis opbouwen om succesvol te worden.
- Wij zijn een virtueel team of moeten meer virtueel gaan samenwerken; help ons om effectief te worden en te blijven ook in de virtuele wereld.
- Ons team heeft een sluimerend conflict; dit is een last voor ons team, in plaats van een hefboom voor succes.
- Wij zijn een topteam en het is tijd voor onderhoud; wij geloven in een bewust, regelmatig ontwikkelingsmoment.

Als je een van de bovenstaande vragen hebt, dan is een meer maatwerk aanpak geïnspireerd door ons model een bewezen effectieve aanpak. Voel je vrij om ons daarvoor te contacteren. Met plezier helpen we je, eventueel met behulp van de scan, in de spiegel kijken op weg naar de best passende volgende stap.

Waar kun je je het beste op richten als je weinig tijd hebt?

Dat is natuurlijk heel erg afhankelijk van wat je in de spiegel ziet. Wij geloven niet zo in de 'quick fix', maar soms breekt nood wet. Dus als je het toch wilt weten: uit recent onderzoek blijkt dat de leiderschapsstijl van traditionele managers/leiders eigenlijk niet zo veel impact heeft op het presteren in teams (vooral in een setting waar complexiteit, innovatie en creativiteit relevant zijn). Essentieel is dat eenieder opstaat voor wat hij/zij kan/wil/vindt. Dat het leiderschap in eenieder gebruikt wordt. Het geheim van veel goede teams is dat zij een setting creëren waarin iedereen die opstaat, veilig zijn inbreng kan geven en het team zo maximaal gebruik maken van de collectieve intelligentie. Samen kom je sneller verder! Op zoek naar bewijs? [Google onderzoek Aristotle in NY times](#).

Dat vraagt dus wat van het collectief (psychologische veiligheid). Maar ook van het individu (zelfinzicht). Wil je meer weten over hoe je als individu kunt werken aan positief zelfbewustzijn, lees ook de whitepapers [Leadership Choice](#) en binnenkort een artikel over Thrivability. Kortom, als je weinig tijd hebt en wel een verschil wilt maken in en met je teams, dan kun je ook beginnen met het kijken naar deze twee elementen: veiligheid en zelfinzicht.



Stap 3: Houd dit structureel levend






We zijn aangekomen bij stap drie op weg naar een duurzaam presterend team. Bij de laatste bullet in de lijst van vragen die wij regelmatig tegenkomen (zie vorige pagina) staat: “Wij zijn een topteam en het is tijd voor onderhoud; wij geloven in bewuste en regelmatige ontwikkelingsmomenten.” Dat vormt een goede brug naar de derde stap in het teamontwikkelproces.

Deze uitspraak is namelijk niet alleen relevant voor topteam. Sterker nog, als je de zaken nog niet allemaal op orde hebt, is er genoeg reden om hierin structureel te investeren. Waarom is dat belangrijk?

- Als je zaken niet proactief aanpakt, hebben ze de neiging groter te worden en vragen ze meer tijd en energie om het op te lossen. Dus “repareer het dak als de zon schijnt.”
- Ontwikkeling is belangrijk, maar niet urgent. Als je het onderhoud niet plant, dan winnen urgente en vaak minder belangrijke zaken het van het belangrijke, minder urgente. “Wat belangrijks is maar niet urgent, moet je plannen.”
- De context en de spelers veranderen regelmatig, dat vraagt steeds weer om een herijking. “Het zijn niet de sterksten die overleven, maar diegene die zich aanpassen.”
- Bewust met gedrag bezig zijn, vraagt veel. Het is cruciaal dat je stil staat bij wat het je oplevert (positieve bevestiging) om je te blijven motiveren hier energie in te steken. “Oefening baart kunst.”

Wij horen je haast denken: “Maar dat kost tijd en geld.” Ja, dat klopt. Maar voorkomen is in dit geval vaak beter dan genezen. Overigens heb je om hierop door te pakken ook niet altijd externen nodig. Dus weg met de excuses en bespreek hoe je het leren structureel levend houdt. Maak het jezelf makkelijk: beleg en verdeel de verantwoordelijkheid om dit onder de aandacht te houden bij degenen die dit zelf belangrijk vinden en hier talent voor hebben. En maak tijd in de agenda om op gezette tijden het proces te blijven beschouwen, zodat dit blijft aansluiten bij waar het team staat en naartoe wil.

Alle veranderingen beginnen met een eerste stap. Sta eens stil bij de volgende vragen. Of beter nog: bespreek ze in je team!

	 Persoonlijke check	 Team check
 Focus	Ben ik in flow? Voel ik me energiek?	Zit er energie in het team? En neemt dat toe?
 Samenwerking	Ken ik mijn collega's? Kan ik stijflexibel communiceren?	Zetten wij elkaar op kracht in? Leren en groeien wij als team?
 Eigenaarschap	Draag ik bij aan het maken van verschil? Doe ik wat nodig is?	Pakt ieder zijn deel? Neemt onze daadkracht toe?

U•bun•tu
(ooboontoo)

~

'I am, because
we are'

Word een thriving team!

Wil je de teamscan doen met je team, of heb je vragen over hoe je een aantal van de genoemde suggesties concreet het best kunt aanpakken? Neem dan contact met ons op.

[Pim Houben](#)

[Bob Vrijaldenhoven](#)