

Viktor Steijger, Stephen Steijger,
Erik Steijger en Corrien de Jongh

Top 10 voor topteams

Tien brillen om teams te versterken

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam en Viktor Steijger, Stephen Steijger, Erik Steijger
en Corrien de Jongh, Oud-Beijerland 2015

Omslag: Andre Klijsen, Villa Y, Den Haag

Binnenwerk: Pre Press Media Groep, Zeist

Redactie: Eelke Warrink, Rode Reus Redactie, Leiden

ISBN: 9789024403479

NUR: 801

1e druk: 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inhoudsopgave	7
Proloog	11
Inleiding	13
Bril 1: De B van Beschouwen	19
1 Kijken aan welke knop je kunt draaien: het KNOP-model	20
1.1 Het KNOP-model	20
1.2 Casus: KNOP-scan voor een middelgrote gemeente	23
1.3 Beschouwing en conclusie	24
2 De magie van effectief teamwork	25
2.1 Het teameffectiviteitsmodel	25
2.2 Casus: een excellente school in beeld	29
2.3 Beschouwing en conclusie	35
Bril 2: De R van Richten	37
3 ADSL: snelverbinding van droom tot actie	39
3.1 De ADSL-methode	39
3.2 Casus: ADSL bij Tetra Pak Benelux	46
3.3 Beschouwing en conclusie	46
4 Waar komen wij ons bed voor uit?	48
4.1 The Golden Circle: 'hoe en wat is zilver, met waarom erbij is het goud'	48

4.2	Het Visievierluik	50
4.3	Beschouwing en conclusie	57
Bril 3: De I van Inkleuren		59
5	Teamontwikkeling in kleuren	60
5.1	Het DISC-model op individueel niveau	60
5.2	DISC op teamniveau	66
5.3	Beschouwing en conclusie	72
Bril 4: De L van Levelen		75
6	Met een infraroodbril naar teamdynamiek kijken	76
6.1	De drie natuurwetten van Hellinger	76
6.2	Casus: Zinkwegse Boys 4	80
6.3	De vijf teamwetten volgens Lencioni	82
6.4	De vijf wetten van Lencioni toegepast op Zinkwegse Boys 4	85
6.5	Beschouwing en conclusie	87
Bril 5: De L van Lusdenken		89
7	Verder kijken dan je team lang is	90
7.1	Tien archetypes op een rij	90
7.2	Uitgangspunten en achtergrond van systeemdenken	92
7.3	Versterkende en remmende processen	94
7.4	Systeembril bij alledaagse teampatronen	100
7.5	Beschouwing en conclusie	101
Bril 6: De E van Evolueren		103
8	Winnende teams hebben een plan	104
8.1	Het Tuckman-model, een model voor teamontwikkeling	105
8.2	De Performance Clock	109
8.3	De talentschouw: blik op prestaties en potentieel binnen het team	112
8.4	Beschouwing en conclusie	115

Bril 7: De N van Neutraliseren	117
9 Code rood voor groepsdruk en denkfouten in teams	118
9.1 De Abilene-paradox: de valkuilen van groepsdruk	118
9.2 Dertien veelgemaakte denkfouten in teams op een rij	120
9.3 Anders kijken naar denkfouten in films en praktijk	130
9.4 Twijfel: zwakte of deugd?	133
9.5 Beschouwing en conclusie	135
Bril 8: De S van Swingen	139
10 Effectief veranderen als teamcoach	140
10.1 Begin met verandering bij jezelf	140
10.2 Bepaal de context	142
10.3 De veranderingsaanpak	145
10.4 Casus: Juices & Nectars bv, verandering met een waarderende bril	147
10.5 Beschouwing en conclusie	149
11 De swing van zelfsturende teams	151
11.1 De projectmatige sprintmethode met Scrum	152
11.2 De positieve veranderfilosofie Appreciative Inquiry	155
11.3 Casus: een swingend team in de praktijk	161
11.4 Beschouwing en conclusie	165
Bril 9: De E van Energizen	167
12 Bouwen aan een gemotiveerd team	168
12.1 Energie en flow	168
12.2 Echt werk maken van talent? Haal die baan eens uit het cement!	171
12.3 Baanboetsen in de praktijk	172
12.4 Teamdeals maken met een werkpuzzel	179
12.5 Beschouwing en conclusie	180
Bril 10: De T van Tanken	183
13 Vitaler met de kunst van zachte tijd-management	185
13.1 Positieve psychologie	185

13.2	Casus: zachte tijd-management in de praktijk	188
13.3	Beschouwing en conclusie	191
14	Van PFF naar WOW in je team: hoe vitaliteit maakbaar is	193
14.1	De Aanvullende Schijf van Vijf	193
14.2	Vervolg casus De Jager & Advocaten: van loom naar hefboom	195
14.3	Beschouwing en conclusie	200
15	Epiloog: kijken in 3D	202
15.1	Tien geboden en verboden voor teamcoaches en teamleden	202
15.2	Het boek in trefwoorden	204
15.3	De televisieserie <i>Borgen</i> bekeken met een 3D-bril	207
15.4	Slotakkoord: brief aan de lezer	215
	Bronnen	217
	Over de auteurs	221

Inleiding

Vroeger was ‘alle neuzen dezelfde kant op’ heel gewoon. Nu slaag je door het ongewone ‘alle neuzen alle kanten op’.

We kennen allemaal de tegeltjeswijsheden rondom teamwork: ‘Alle neuzen dezelfde kant op’, of: ‘Het team is zo sterk als de zwakste schakel.’ Of wat dacht je van de spreuk: ‘There’s no “I” in “team”.’ Maar is dat wel zo? Laat even dit gedicht op je inwerken:

Jij en ik en wij

Ik ben ik

en jij bent jij

Ik ben ik niet

als jij jij niet bent

Als ik ik niet ben

en jij jij niet ...

Zijn we samen

dan wel wij?

Bron: LMC, 2011

Veel clichés over teams lijken in eerste instantie hout te snijden. Ze doen dat echter alleen in een tijd waarin alles overzichtelijk, voorspelbaar en maakbaar is. Maar tegenwoordig is er één constante: verandering. In een snel veranderende, complexe wereld wordt meer dan ooit om flexibiliteit gevraagd. Niet alleen in gedrag, maar ook in manieren van kijken, voelen en denken.

Dit boek belicht teambuilding dan ook niet vanuit één model of dogma, maar daagt je uit tot flexibiliteit. We hopen zo rigiditeit te ontmoedigen en percepties functioneel te ontregelen zodat je uit je mindset kunt stappen. Immers, succes vraagt tegenwoordig meer dan ooit verder kijken dan je neus lang is. En de sleutel tot slagvaardigheid, dat vooraf gaat aan denken, voelen en doen, is kunnen schakelen tussen meerdere zienswijzen.

Een hecht team ... of een té hecht team?

Maar hoe doe je dat, enerzijds gemobiliseerd als een hecht team een gezamenlijk doel nastreven en anderzijds niet te hecht (lees: 'te klef') worden, zodat je niet vanuit een blindheid of bijziendheid je doel als team juist voorbijschiet? Om een uitspraak uit de kersttoespraak van 2014 van koning Willem-Alexander aan te halen: 'Verscheidenheid zonder eenheid is los zand. Eenheid zonder verscheidenheid is verstikkend.' Een sterk team is toch veel meer dan een verzameling individuen? Jazeker. Sterker nog: wij zijn ervan overtuigd dat topteams vooral succesvol zijn door 'anders te kijken' en de waarheid van alle kanten te belichten. Ze gaan niet van één waarheid uit, maar denken als *game changer* en veranderen de spelregels. Ze innoveren, experimenteren en leren continu. Ze beseffen dat die ene, ogenschijnlijk 'afwijkende schakel' in het team weliswaar een minderheidsstandpunt heeft, maar wel mogelijk een doorbraak teweeg kan brengen. Het feit dat een teamlid als enige een ongewoon gezichtspunt heeft, maakt zijn visie nog niet minder waar(devol). Kortom, een onmiskenbare kritieke succesfactor van topteams is dat ze diversiteit niet ontmoedigen, maar juist eren en stimuleren.

Opvallend onopvallend

Om je alvast warm te laten draaien voor het afwerpen van hardnekkige kijkvoorkeuren en 'brilrigiditeit' en de impact van dogma's te laten doordringen, halen we hieronder graag een opmerkelijk onderzoek aan.

Een kip in New York

Volgens de overlevering lieten antropologen aan de leden van een primitieve stam in Papoea Nieuw-Guinea filmbeelden zien van Manhattan. Zij wilden deze mensen, die in hun leven nooit één stap buiten het oerwoud hadden gezet en helemaal niets van de westerse wereld wisten, confronteren met het moderne leven. Als een soort schoktherapie kregen ze een uur lang scènes te zien van mensenmassa's, wolkenkrabbers, auto's, bruggen, snelwegen en vliegtuigen. Achteraf werd hun gevraagd wat ze gezien hadden. Hun antwoord? Een kip.

Wat? Een kip? Hoezo, waar dan? Het was toch een film over New York? Hadden ze wel naar het scherm gekeken? Maar, inderdaad, toen de onderzoekers nog eens nauwkeurig de film terugkeken, bleek héél even, een fractie van een seconde, een man met een kip door het beeld te lopen. Alleen die kip werd door de oerwoudbewoners herkend, die konden ze thuisbrengen. Alle andere beelden van de metropool gingen als het ware het ene oog in en het andere oog weer uit. Er was eenvoudigweg geen haakje in het brein waaraan ze al die beelden van taxi's en flatgebouwen konden ophangen. Er was alleen een plekje voor die kip.

Bron: Dijkgraaf (2006).

Over de valkuilen, maar ook de kracht van brillen gesproken! Dit onderzoek laat zien dat mensen uit de westerse wereld een heel samenspel van een stad zien, waar de stamleden alleen de kip zagen. Het dogma bepaalt hoe je kijkt, en de zienswijze van de Papoea's biedt een scherp, alternatief zoeklicht op de zaak. Afhankelijk van de bril of het model dat je hanteert, kun je ook in teams onopvallende zaken waarnemen. Hierbij sporen wij je aan zowel het opvallende als het onopvallende te leren zien. Hoeveel kippen zie jij voorbijkomen in teamwork?

Doelgroepen

Dit boek is een boek over teamcoaching en teamontwikkeling, dat een overkoepelend vizier en gereedschapskist biedt voor managers, (team)coaches, teamleiders én teamleden of medewerkers om een sterker team te kunnen bouwen. Het boek is ook relevant voor collega-coaches, counselors, studenten, sportcoaches en zelfs voor mensen in een relatie. In een relatie of huwelijk ben je immers welbeschouwd ook een team.

Wat verstaan wij in dit boek onder een team? Een team, ook wel aangeduid als een ploeg, werkgroep, unit of eenheid, zien wij als *een groep of gemeenschap van twee of meer personen die bij elkaar horen en die met elkaar samenwerken of samenleven en idealiter, al dan niet bewust, van elkaar afhankelijk zijn en minimaal één gemeenschappelijk doel of belang nastreven. Te denken valt aan teams op het werk, een afdeling, organisatie, sportteams, managementteams, colleges van burgemeester en wethouders, huwelijken, relaties, maar ook een gemeenschap of (internationale) maatschappij. In zekere zin is ieder mens een lid van team planet earth.*

Het boek heeft als uitgangspunt dat de lezer leert om meerdere brillen op te zetten om hetzelfde probleem of situatie te bekijken. Om niet alleen te kijken, maar vooral te zien. 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt' (Winsemius, 2006), wist de bekendste Nederlandse filosoof Johan Cruijff al. Een boek dat dus geschreven is voor lezers die hun 'brilflexibiliteit' willen versterken.

De wereld is te complex en de omgeving te veranderlijk om vanuit één model, paradigma of bril te bekijken.

Daarbij hebben we wel een belangrijk voorbehoud: we hebben niet de pretentie je een complete lijst van recepten en totaaloplossingen voor alle teamsituaties te bieden. Wij beseffen in onze rol als schrijver, manager, coach of trainer dat 'kennis slechts een druppel is in de zee van onwetendheid' (William James). Wat we wel beloven, is je deelgenoot te maken van onze ongetemde nieuwsgierigheid voor de redenen waarom mensen met hun talenten in teams floreren. We vinden het zinvol om onze huidige inzichten en passie met anderen te delen.

Leeswijzer

De hamvraag in dit boek luidt: hoe kun jij als teamcoach of teamlid je team versterken? Deze hoofdvraag gaan wij uitwerken vanuit tien invalshoeken. Daartoe bedachten wij het passende acroniem BRILLENSET, bestaande uit de volgende tien brillen:

- de B van **Beschouwen** – teams bekijken vanuit een *holistische invalshoek*;
- de R van **Richten** – teams bekijken vanuit het thema *ambitie en visie*;
- de I van **Inkleuren** – teams bekijken vanuit een vooraanstaande *kleurentheorie*;
- de L van **Levelen** – teams bekijken vanuit *groepsdynamiek* en *systemisch werk*;
- de L van **Lusdenken** – teams bekijken vanuit *systemdenken*;
- de E van **Evolueren** – teams bekijken vanuit *leren, ontwikkelen en presteren*;
- de N van **Neutraliseren** – teams bekijken vanuit *denkfouten* en *groepsdruk*;
- de S van **Swingen** – teams bekijken vanuit *verandermanagement* en *zelfsturing*;
- de E van **Energizen** – teams bekijken vanuit *motivatie* en *werkplezier*;
- de T van **Tanken** – teams bekijken vanuit *vitaliteitsmanagement*.

Wij belichten de kracht en het potentieel, maar ook de risico's en valkuilen voor teams onder andere vanuit talentmanagement, coaching, Appreciative Inquiry, verandermanagement, prestatie management, organisatiekunde, NLP, Transactionele Analyse, organisatie- en familieopstellingen en systemisch werk, systemdenken, 'kleurenleer', sociale psychologie, de zogenaamde heuristics en bias-literatuur (cognitieve psychologie), vitaliteit, groepsdynamiek, de Scrum-methode en holistische zienswijzen – allemaal samengebracht tot tien verhelderende invalshoeken.

Nadat deze invalshoeken aan bod zijn gekomen, staat in de epiloog de integratie ervan centraal. Door synthese van de tien brillen kun je teamwork in drie dimensies gaan leren zien. In dit slothoofdstuk brengen we samenvattend alle inzichten en handvatten in steekwoorden bij elkaar, zetten we onze tien geboden en verboden voor teamwork op een rij en laten we aan de hand van een tienbrillenanalyse van de televisieserie *Borgen* zien hoe je kunt schakelen tussen verschillende zienswijzen.

Leesbaarheid

Om de leesbaarheid te bevorderen, hebben we gekozen voor enkele generaliserende woorden. We verwijzen vaak naar personen met 'hij', maar je kunt daar ook 'zij' lezen. Voor 'teamcoach' kun je ook 'manager', 'leider', 'sportcoach', 'teamleider' enzovoort lezen. Verder realiseren we ons dat we veel voorbeelden uit de voetbalsport aanreiken. We hebben ons hierbij laten leiden door de criteria herkenbaarheid bij een groot publiek en bruikbaarheid van de praktijksituaties in deze tak van sport. Daarnaast hebben we hier

en daar bewust Engelse begrippen intact gelaten, aangezien teamontwikkeling – of liever ‘teambuilding’ – in de literatuur en in de praktijk een wereldwijd thema is.

Gelet op het thema en de omvang kan dit boek nooit compleet zijn. De ware ‘beoefenaar van brilflexibiliteit’ weet immers dat er altijd weer een andere bril denkbaar of voorhanden is om de werkelijkheid weer anders te bezien. Verder hebben we bewust niet alleen managementliteratuur aangegrepen. Kijken in verschillende perspectieven betekent ook dat we openstaan voor praktijktheorie of populaire concepten of onbekende literatuur. Wellicht leidt de ‘dunne theorie’ van vandaag tot de wetenschappelijke doorbraak van morgen. Verder overlappen de brillen en hoofdstukken elkaar hier en daar, maar daarbij is onze leidende gedachte altijd dat als je het camerastandpunt draait of als je je kijkrichting kantelt, je net weer een ander venster op de wereld creëert. We hopen dat jij als lezer hier flexibel mee om kunt gaan; dat is per slot van rekening ook het doel van dit boek!

Dankwoord

Het boek heeft kunnen groeien tot wat het nu is door de toewijding en bijdrage van een aantal mensen. We willen Marloes van Beersum, onze sparringpartner en contactpersoon van Uitgeverij Boom Nelissen, Bart Looije met zijn voorwoord, de inbrengers van de casussen, te weten Rien van den Heuvel, Wilfred Schultink, meedenker en bijdrager Otto Doorenbos en feedbackgever Merik Seven daarvoor van harte bedanken. Hun inspiratie, betrokkenheid en/of kritische meedenken hebben we als zeer prettig ervaren. Wij dragen dit boek met gepaste eerbied op aan Viktor Steijger senior, die ons plotseling en veel te vroeg ontvallen is en voor het eerst geen deel uitmaakt van ons boekproductieteam als coach, corrector en meezeer. Dit boek zien we als een ode aan de magie van teamwork, maar beslist ook als een eerbetoon aan hem. Beste Viktor, lieve papa, we hopen dat je ergens vanuit een eigen plekje met een bijzondere leesbril meekijkt.

Na wederom enorm veel schrijfplezier wensen wij jou nu veel leesplezier.

Met hartelijke teamgroet,

Corrien de Jongh, Stephen, Erik en Viktor Steijger



BRIL 1: DE B VAN BESCHOUWEN

In deel 1 van dit boek staan we stil bij de eerste letter uit de brillenset: de B van Beschouwende bril. Met deze bril bekijk je de werkelijkheid in een soort breedbeeldmodus. Je overziet het geheel vanuit een helikopter of bekijkt het vanuit vogelvlucht. Belangrijk is hier de integrale blik, waardoor je als teamcoach een gedegen diagnose kunt maken. We bespreken achtereenvolgens twee passende instrumenten, te weten het KNOP-model in hoofdstuk 1 en het teameffectiviteitsmodel in hoofdstuk 2. Met deze twee integrale methodieken kun je een ‘overzichtsfoto’ maken van een probleemsituatie.

1 Kijken aan welke knop je kunt draaien: het KNOP-model

‘Als iemand op de juiste wijze wordt geleid en goed wordt behandeld, is zelfs je eenvoudigste soldaat in staat tot buitengewone prestaties.’

– Majoor Richard (Dick) Winters

In dit eerste hoofdstuk gaat het om de vraag hoe je het beste uit de talenten in teams kunt halen. We laten zien hoe je talentmanagement in de praktijk kunt toepassen met behulp van het KNOP-model. Dit model is een overkoepelend, wetenschappelijk en praktisch handvat voor talentmanagement, waarmee teamcoaches of talentmanagers vanuit een beschouwende bril kunnen vaststellen ‘aan welke knoppen ze kunnen draaien’ om het beste uit teams te halen.

1.1 Het KNOP-model

Het KNOP-model is afgeleid van het AMO-model (Appelbaum *et al.*, 2000) dat veel wordt gebruikt in de HR-praktijk. We hebben dit model doorvertaald in een acroniem, te weten ‘KNOP’ (Steijger *et al.*, 2010):

K: Kennis en Kunde (kennen en kunnen, kwaliteiten)

N: Nut en Noodzaak (willen, motivatie)

O: Omgeving en Omstandigheden (randvoorwaarden, gelegenheid krijgen)

P: Prestatie (resultaten)

Elke letter staat op zijn beurt voor een ‘knop’, waaraan een teamcoach of leidinggevende kan ‘draaien’ om het beste uit zijn mensen te halen. De relatie tussen deze onderdelen is weergegeven in figuur 1.1.

$$K \times N \times O = P$$

Figuur 1.1 Het KNOP-model: een handvat voor talentmanagement aan de hand van drie kritische succesfactoren

De combinatie van kennis & kunde en nut & noodzaak in relatie tot de omgeving en de omstandigheden die zich daarin voordoen, bepalen de uiteindelijke prestatie. Zo kunnen iemands kwaliteiten en de motivatie van heel hoog niveau zijn, maar in een bepaalde omgeving desondanks niet tot uitdrukking komen. Het begrip ‘nut en noodzaak’ beschouwen we hier als motivatie, en dit omvat iemands drijfveer, tendentie, drang, begeerte of ‘drive’. Het begrip ‘prestatie’ zien we hier als een resultante van de synergie tussen de drie knoppen (K, N en O). Met dit model kun je zien hoe je door aan de knoppen te draaien de uiteindelijke prestatie van mensen en teams kunt beïnvloeden, en hen zodoende kunt aanzetten tot buitengewone prestaties. De maximale score op P is 1000, het minimum 1 als de K, N en O alle minimaal zijn. In figuur 1.2 geven we twee voorbeelden, eronder volgt de toelichting.

Talentmanagement vraagt van de teamcoach dat hij mensen en teams in hun kracht zet.

	K	N	O	P
Maximale score	10	10	10	1000
Gemiddelde score	5	5	5	125
Minimale score	1	1	1	1
Sven Kramer, Olympische Winterspelen 2010	10	10	1	100
Nederlands elftal, WK 2014	7	10	10	700

Figuur 1.2 Voorbeeld van een KNOP-tabel

Sven Kramer was op de Olympische Winterspelen in Vancouver 2010 de absolute favoriet op de tien kilometer. Hij had de meeste kwaliteiten en een enorme ambitie en motivatie (N) aan de dag gelegd, wat zich uitte in een zeer gedisciplineerd trainingsprogramma (K) van enkele jaren. Dit alles kon echter niet verhelpen dat zijn coach Gerard Kemkers een enorme blunder beging bij de beruchte wissel en Kramer door deze pech (O, beïnvloedbare omgeving) en resulterende diskwalificatie de felbegeerde gouden medaille aan zich voorbij zag gaan.

Een ander voorbeeld is het Nederlands voetbalelftal op het WK van 2014 in Brazilië. Het beschikbare spelersmateriaal leverde bondscoach Louis van Gaal heel wat hoofdbrekens op. Hij had de beschikking over een zeer jong en onervaren team, met name in de verdediging. Daarnaast was Wesley Sneijder, een van de sterspelers, een tijd hopeloos uit vorm geweest. Dit alles leidde ertoe dat het Nederlands elftal erg afhankelijk was van sterspelers Arjen Robben en Robin van Persie, van wie de laatste nog nooit zijn stempel had weten te drukken op grote eindtoernooien. Om toch het beste uit zijn team te halen, heeft Van Gaal vooral aan de O-knop (beïnvloedbare omgevingsomstandigheden) gedraaid, door een nieuw (counter)stelsel in te voeren: 5-3-2. Een revolutionaire opstelling vergeleken met de gebruikelijke aanvallende ‘Hollandse school’ van 4-3-3. Hiermee wist hij de zwakke verdediging een extra fundament te geven door een extra speler achterin te posteren en daarmee ook uit te gaan van de specifieke kwaliteiten van Van Persie en Robben voorin. Ook besteedde Van Gaal veel aandacht aan zaken zoals nachtrust, het terugdringen van reisbelasting in het speelschema en discipline, zoals regels voor social media. Hij sprak met diverse experts om zijn spelers mentaal, emotioneel en fysiek in topvorm te krijgen, zodat ze konden omgaan met de WK- hectiek en het uitputtende Braziliaanse klimaat. Vanuit zijn filosofie van het ‘totale mensprincipe’ versoepelde hij regels ten aanzien van familiebezoek, zodat de spelers ook emotioneel konden ‘bijtanken’ met hun partner en/of kinderen.

Waar het met de ‘N’ van dit jonge, maar hongerige team al goed zat, wist Van Gaal met de ‘O’-knop de enigszins magere ‘K’ te compenseren. Het gevolg: een volkomen onverwacht sprankelend teamsucces (de derde plaats), met winst op de regerend wereldkampioen en op het getergde gastland Brazilië.

Door nadrukkelijk aan de O-knop te draaien, wist Louis van Gaal de bescheiden K-knop te compenseren, met historisch succes tot gevolg.

Deze analyse laat vooral zien dat alleen bij een hoge score op alle drie de succesfactoren een topscore op de ‘P’ kan worden gerealiseerd. Wat we ook zien, is dat zodra een van de drie knoppen relatief lager scoort, een andere knop als hefboom kan fungeren om de totaalscore op de ‘P’ op te krikken, zoals het voorbeeld van het WK van 2014 laat zien. Nu je dit weet, kun je jezelf dus de vraag stellen aan welke knoppen je moet draaien om als teamcoach het beste uit je team te halen.

1.2 Casus: KNOP-scan voor een middelgrote gemeente

In de vorige paragraaf zagen we hoe je een KNOP-analyse kunt maken in de sportwereld. In deze paragraaf laten we zien hoe dat er in de praktijk van een organisatie uit zou kunnen zien, met een beschouwende bril en een KNOP-analyse.

Kennis en kunde

- Medewerkers volgen de organisatieontwikkelingen in geringe mate en men is met name gericht op het eigen werk of eigen vakgebied. Kortom: navelstaren.
- De functieverblijftijd van de gemiddelde medewerker is hoog.
- De personeelsbezetting van deze afdeling sluit qua competenties en ontwikkelpotentieel niet (meer) aan bij de landelijke ontwikkelingen en de ambities van het MT.
- Het probleemoplossend vermogen is ontoereikend vanwege beperkend denken in het collectief.
- Techneuten zijn sterk op hun vakgebied.
- De passie voor het vak is hoog.
- Er ontbreekt een aanspreekcultuur en er wordt veel over, maar niet met elkaar gepraat.
- Communicatie vindt vaak plaats in jargontermen.
- Op inhoud is er weinig mensgerichtheid, door onvoldoende beheersing van interpersoonlijke vaardigheden.

Nut en noodzaak

- In de samenwerking blijkt dat de teamleden weinig van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn en niet of nauwelijks investeren in relationele betrekkingen. Er is een gemis aan openheid en vertrouwen.
- We horen vaak: ‘Hier ga ik niet over.’
- Medewerkers moeten vaak herinnerd worden aan wat nog gedaan moet worden, ook al gaat het om een taak die bij hun takenpakket hoort.
- Er is veel ergernis over elkaar, en meerdere medewerkers gaan niet voluit.
- Afspraken maken gaat goed, zich eraan houden niet. Dit impliceert gemis aan eigenaarschap.
- Er is een groot grijs gebied waar men niet de vingers aan wil branden. Sommigen voelen afstand met wat ‘zij daarboven’ hebben bedacht en vertonen daardoor minder betrokkenheid.

Omgeving en omstandigheden

- De teams zijn sterk intern gericht; er is sprake van eilandvorming.
- Er zijn geen werkprocessen beschreven.
- Meerjarenplannen, onderhoudsplannen en beheersplannen ontbreken.
- Er is veel hiërarchisch leiderschap. Veel beslissingen worden opgelegd.

Conclusie: gelet op de drie matige scores op de KNO-knoppen is het niet verrassend dat deze organisatie ‘als team’ ook matig scoort.

Prestatie

- Termijnen en deadlines worden regelmatig niet gehaald, waardoor soms dure inhuur noodzakelijk is.
- Veel budgetoverschrijdingen.
- Het team staat er slecht op bij zowel de burgers als collega’s binnen de gemeente, waardoor zaken vaak moeizaam tot stand komen en relaties op scherp staan.
- Doordat mensen niet voluit gaan, is er sprake van productieverlies en suboptimale samenwerking, wat de teamprestaties ondermijnt.

1.3 Beschouwing en conclusie

Het KNOP-model is een handige kapstok die concreet kan worden toegepast om het beste uit teams te halen door een analyse van het samenspel tussen kennis & kunde, nut & noodzaak en de beïnvloedbare omgevingsfactoren.

Hoewel het hefboom- of multipliereffect een lage score op een van de drie succesfactoren deels kan compenseren, kan een uitmuntende teamscore alleen worden bereikt als de score op alle succesfactoren optimaal is. In plaats van op één succesfactor te sturen, kan er een beter resultaat worden bereikt door het vizier ook op de twee andere factoren te richten.

Reflectievragen

1. In hoeverre ben jij in staat om met het KNOP-model een team of een ‘high performer’ te analyseren?
2. Hoe scoor jij in jouw vakgebied volgens het KNOP-model? Welke gevoelscijfers van 1-10 geef je aldus voor je kennis en kunde in je vak (K), je motivatie (N) en je omgeving en omstandigheden (O) en hoe hoog kom je uit op eindresultaat in de KNOP-formule (P)?
3. Hoe kun jij het KNOP-model toepassen op jouw team of afdeling?

2 De magie van effectief teamwork

‘Je kunt een probleem niet oplossen vanuit hetzelfde niveau van denken dat het probleem veroorzaakt heeft.’

– Albert Einstein

De magie van teamwork wordt duidelijk als je het woord ‘team’ leest als een acroniem: *Together Each Achieves More*. In dit hoofdstuk gaan we vanuit de beschouwende bril op zoek naar de magie van effectief teamwork. We gebruiken het teameffectiviteitsmodel als handvat om teams te analyseren en versterken.

2.1 Het teameffectiviteitsmodel

Het teameffectiviteitsmodel geeft een rangorde van vijf niveaus aan waarop teams kunnen worden beschouwd (zie figuur 2.1). Het model, dat gebaseerd is op het onderzoek van Ron Fry (1978) en ook wel het teamdoelmatigheidsmodel genoemd wordt, is een handig gereedschap om het functioneren van een team te analyseren en te destilleren welke acties je kunt ondernemen op weg naar de gewenste teameffectiviteit. Zoals we hieronder uiteenzetten, laat dit model zien dat elk niveau van invloed is op het niveau eronder. Zo ligt de oorzaak van problemen op de lagere niveaus van het model vaak op de hogere niveaus.

2.1.1 Missie en visie

Op het hoogste niveau staan de missie en de visie van het team. De vraag die op dit niveau centraal staat, is: wat moet er gebeuren en waarom? Een essentiële voorwaarde voor teamwork is dat alle teamleden weten waarom het team bestaat, wat de opdracht is binnen het grotere geheel. Een sterke missie en visie drijft, bindt, mobiliseert en motiveert het team en maakt het tot een eenheid; het is de lonkende stip aan de horizon. Hoe meer inspiratie uitgaat van een prikkelende en tot zingeving leidende missie en visie, des te



Figuur 2.1 Het teameffectiviteitsmodel van Fry (1978)

meer kans dat de teamleden emotioneel betrokken zijn en zich optimaal inzetten. Hoe meer overlap tussen de persoonlijke zingeving en hoe collectiever de ambitie, des te meer *shared values*, des te groter de motivatie, des te hoger het energieniveau, des te meer de neiging tot intern ondernemerschap, des te minder ineffectief gedrag en des te meer kans op magie in het teamwork (Weggeman, 2007). Het een leidt tot het ander, en bij teams begint dat met een heldere missie en visie.

2.1.2 Doelen

Op het tweede niveau komen de strategische en operationele doelen in beeld, die voortborduren op de geformuleerde missie en visie. Op dit niveau gaat het om de concrete uitwerking van de gewenste eindresultaten in meetbare termen, waardoor de teamleden op één lijn worden gehouden. Als de doelen echter vaag zijn, is de kans groot dat de teamleden niet zozeer samenwerken, maar elkaar neutraliseren of zelfs tegenwerken. Het is belangrijk dat ieder teamlid de gewenste situatie voor zich ziet, de doelen omarmt en er 'mentaal' eigenaar van is. Als je weet waar je als team heen gaat, weet je ook welke keuzes jij moet maken en wat jou persoonlijk te doen staat. Omgekeerd doet richtingloosheid ons denken aan de conversatie tussen de Cheshire Cat en Alice in het boek *Alice in Wonderland*:

Alice: 'Kun je me alsjeblieft vertellen welke richting ik uit zou moeten gaan vanaf hier?'

Cheshire Cat: 'Dat hangt voor een groot deel af van waar je wilt geraken.'

Alice: 'Dat kan me niet echt schelen, als ik maar ergens uitkom.'

Cheshire Cat: 'Dan maakt het ook niet uit welke kant je uitgaat. Je zult altijd wel ergens uitkomen, zolang je maar lang genoeg doorstapt.'