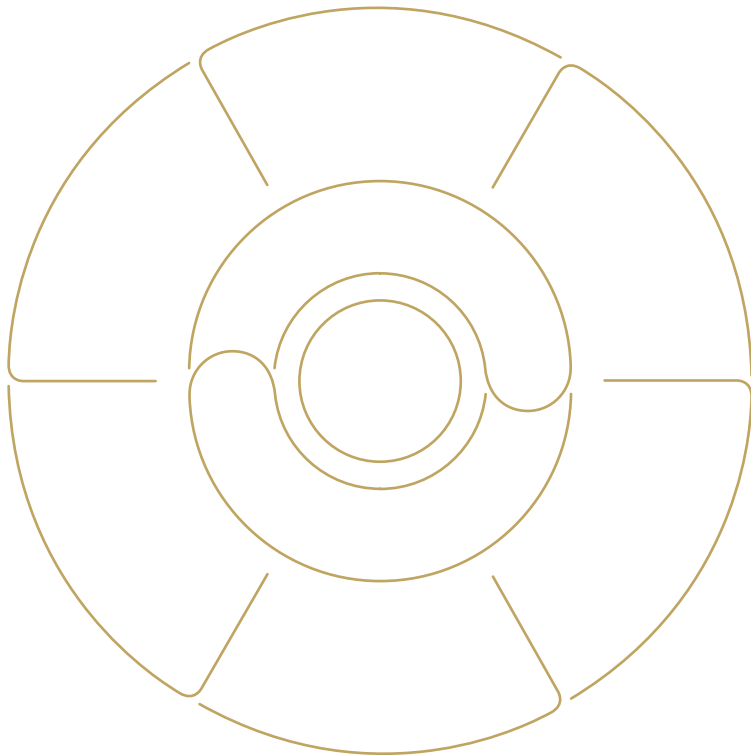


Negen elementen van topteam

Teams in flow



Diederik Steeman

Inhoud

Proloog — 5

- 1 Inleiding — 9
- Het topteammodel — 19**
- 2 Jouw teamprofiel — 23
- 3 Teams — 43

- 4 **Leiderschap — 77**
- 5 **Vertrouwen — 113**
- 6 **Doel — 133**
- 7 **Competenties — 155**
- 8 **Planmatigheid — 177**
- 9 **Taak- en rolverdeling — 199**
- 10 **Commitment — 227**
- 11 **Communicatie — 265**
- 12 **Ontwikkelkracht — 293**

Epiloog — 319

Bronnen — 321

Over de auteur — 327

Inleiding

Topteams

Een team in *flow*, daar wil iedereen wel deel van uitmaken. Een collectief, een team dat door uitzonderlijke samenwerking een enorme prestatie neerzet die de individuele teamleden ieder voor zich nooit zouden kunnen bereiken.

Topteams stralen positieve energie uit. Je wilt erbij horen, je wilt meedoen en delen in het succes. Topteams spreken tot de verbeelding. In de sport zijn er vele voorbeelden te noemen van teams waarbij de individuele teamleden uitstijgen boven zichzelf, gedragen door een energie die voortkomt uit samenwerking.

Vreemd genoeg is het makkelijker om voorbeelden te noemen uit de sport dan uit het bedrijfsleven. In hoeveel topteams heb jij gewerkt? Onze ervaring is dat er maar heel weinig medewerkers aangeven dat ze in een topteam werken of hebben gewerkt. Slecht presterende teams kennen we echter allemaal.

Ze zijn een bron van ergernis en de oorzaak van veel inefficiëntie. Symptomen als het niet delen van informatie, het niet nakomen van afspraken, mensen die de kantjes ervan aflopen en vijandige communicatie, zijn slechts enkele voorbeelden van een gebrek aan samenwerking in teams. Slechte samenwerking leidt tot slechte prestaties, zoals onvoldoende kwaliteit, veel faalkosten, een geringe klanttevredenheid en weinig adaptief vermogen. Vroeg of laat verliezen deze teams hun bestaansrecht, omdat ze niet bijdragen aan de strategie en de continuïteit van de organisatie. Ze worden te laat of niet betrokken bij overleg, er wordt geen gebruik gemaakt van hun expertise of ze worden als zondebok aangewezen als de hele keten faalt. Uiteindelijk leidt dat tot ontmanteling. Van een dergelijk team wil je géén deel uitmaken.

‘Het is een transcendente ervaring: het moment dat alles in elkaar grijpt, de band voluit gaat en ik de “song” op gevoel langer laat duren en een andere richting op laat gaan. Het is in the zone zijn: alsof ik uit mijn lichaam treed en me even als een fan in de zaal bevind.’

— Prince, zanger

Topteams zijn magisch

Wie zelf ooit in een topteam heeft gezeten, heeft ervaren dat het iets magisch is. Een ondefinieerbare, bijna bovennatuurlijke kracht maakt zich meester van je en tilt je op. De energie van het team draagt je. Je komt in een collectieve flow. 'Eén fietsend beest te worden, één lijf, één geest.'

De magie van een team komt tot uitdrukking in de prestaties van het team. Een topteam levert ongekennde prestaties. Alles lijkt vanzelf te gaan. De teamleden zijn zo op elkaar ingespeeld dat het lijkt alsof de individuele prestaties en teamprestaties geen enkele moeite kosten. De magie van een topteam is dat zijn prestaties beter, sneller, effectiever, socialer, duurzamer en efficiënter zijn dan bij slecht functionerende teams. Wielrenners die in een waaivorm rijden, besparen dertig procent energie. Ook de natuur laat ons prachtige voorbeelden zien. Ganzen die in een V-formatie vliegen, hebben een vluchtvermogen en een bereik dat circa zeventig procent groter is dan wanneer een vogel alleen vliegt. Mieren hebben het vermogen tot massale samenwerking zonder centrale aansturing of directe communicatie. Mierenkolonies zijn superorganismen die slimme beslissingen kunnen nemen. De individuele mier is niet bijster intelligent, maar door de verdeling van taken en rollen is de kolonie als geheel uitermate slim. Door samenwerking ontstaan kwaliteiten die de eenling mist: *individually stupid, collectively smart*.

'Door samenwerking ontstaan kwaliteiten die de eenling mist.'

Een individuele prestatie kan door een goed teamproces naar een hoogte stijgen die het individu nooit alleen zou bereiken. De teamsamenwerking vormt een bedding om het individuele potentieel te ontsluiten. Er is een continue uitwisseling van energie en informatie tussen de teamleden. Dat kan zó aanstekelijk werken dat alle teamleden daarvan profiteren en het hele team spreekwoordelijk ontketend raakt.

Samen een bijna onmogelijke prestatie leveren, geeft voldoening. Het raakt aan de essentie van ons mens-zijn: wij willen graag ergens bij horen, zichtbaar zijn, een relevante bijdrage leveren, waardering krijgen om wat we doen en wie we zijn. Het zijn deze vier motieven die maken dat functioneren in een topteam zo inspirerend is. Reden genoeg om er een boek over te schrijven, zou je zeggen. Maar er zijn nog meer redenen om een boek te schrijven over het creëren van topteams.

Aandacht voor teams

De laatste jaren is er, als gevolg van de economische ontwikkelingen, veel aandacht voor teams in organisaties. Dat heeft te maken met de behoefte aan meer efficiëntie, een grotere wendbaarheid en ketenintegratie.

Efficiëntie

Een belangrijke reden om grondig aandacht te besteden aan het ontwikkelen van teams heeft te maken met de hoeveelheid energie en kosten die verloren gaat door een gebrek aan efficiënte samenwerking.

Er is de afgelopen jaren steeds meer interne inefficiëntie aan het licht gekomen die is ontstaan door een gebrek aan samenwerking. Organisaties hebben de opdrachten niet meer voor het uitkiezen en het contractenspel wordt agressiever gespeeld. Risico's verschuiven van de klant naar de eigen organisatie en projectteams, en de marges staan onder druk. Elke fout in het proces van aanbesteding tot nazorg wordt genadeloos afgestraft. De zichtbaarheid van het aantal verlieslatende projecten neemt toe, waarmee de zichtbaarheid van interne inefficiëntie toeneemt. Werk wordt niet of dubbel gedaan. Organisaties waarin slecht wordt samengewerkt, zijn vaak een lappendeken, een onsamenhangend geheel dat alle kanten op beweegt. Typische uitspraken die hierbij horen, zijn: 'Er is hier een eilandjescultuur.' 'Ik heb geen idee wat ze daar doen.' 'Iedereen functioneert hier op zijn eigen postzegel.'

'Organisaties waarin slecht wordt samengewerkt, zijn vaak een onsamenhangend geheel dat alle kanten op beweegt.'

Wendbaarheid

Exponentiële ontwikkelingen in de maatschappij en de technologie vragen om een groot adaptievermogen van organisaties. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn cruciale competenties geworden. Teams zijn als kleine wendbare eenheid een belangrijk aangrijpingspunt om de organisatie adaptief te houden en vernieuwing te realiseren. Veel organisaties zetten in op een decentraal model van autonome teams, omdat de besturing die daarbij hoort snelheid en flexibiliteit geeft aan de organisatie. Er

is immers minder management en minder overleg. De noodzakelijke informatie om beslissingen te kunnen nemen, is sneller bij de juiste persoon, vaak de expert.

Als gevolg van de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen moeten organisaties zich continu ontwikkelen en vernieuwen. Technische innovaties, beschikbaarheid van data en toetredende startups en bedrijven zoals Uber, Airbnb, Spotify en Netflix, zorgden de afgelopen jaren voor grote bewegingen in het speelveld van veel organisaties. Het zijn *game changers* die niet alleen de spelregels, maar zelfs het hele spel hebben veranderd. De levenscycli van producten en bedrijven zijn de afgelopen jaren dramatisch verkort.

Banken, energie- en telecombedrijven zijn allang niet meer de enige organisaties die voor grote uitdagingen staan. De kans is groot dat ook jouw organisatie zich bevindt in een fase van strategische heroriëntatie en zich opnieuw aan het uitvinden is.

Ketenintegratie

De laatste reden om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van teams heeft te maken met de beweging naar specialisatie in een steeds complexere (IT-)wereld. Daardoor is samenwerking in en tussen teams en tussen bedrijfsonderdelen van verschillende organisaties noodzakelijk om waarde te creëren voor klanten. Continuïteit en succes van organisaties in een samenleving, waarin het technologische, maatschappelijke, politieke en economische speelveld aan het veranderen is, staan of vallen met samenwerken. Dat lees je ook terug in de ambities van veel organisaties, waarin termen als totaaloplossing, geïntegreerde

dienstverlening, toegevoegde waarde, duurzaamheid, partnerships en cocreatie een vaste plaats hebben.

De onophoudelijke technologische ontwikkeling stimuleert specialisatie en dwingt bedrijven en teams tot samenwerking, omdat steeds minder bedrijven zelf een eindproduct of dienst kunnen en willen leveren. In veel gevallen betekent het omarmen van dit besef een weerbarstige waarheid waarin het uiterste wordt gevraagd van organisaties: ketens integreren en samenwerken in teams.

Samenwerking in teams met klanten, toeleveranciers en onderaannemers, die noch gedreven is vanuit opportunisme, noch vanuit eigenbelang, maar vanuit een perspectief dat op een hoger niveau ligt: een gezamenlijk belang.

Als de klant een integrale oplossing wil in een wereld waarin kennis steeds fragmentarischer is, dan is de enige oplossing *collaboration* en dus teamontwikkeling.

Teams op de strategische agenda

Efficiëntie, wendbaarheid en ketenintegratie: drie strategische redenen die urgentie creëren om het functioneren van teams op de agenda te zetten. De meeste organisaties hebben inmiddels het samenwerken als 'organisatiewaarde' gedefinieerd. Sterker nog: de competentie samenwerken is één van de meest gebruikte in de HR-systematiek.

Het aantal organisaties dat concrete actie onderneemt om de prestaties van teams te verbeteren, groeit. Onder de noemer van *High Performance Teams, Teams of Excellence, Briljant teams*, volgen projectteams, klantenteams, verbeterteams en natuurlijk managementteams, diverse ontwikkelprogramma's.

Op strategisch niveau ontwikkelen steeds meer organisaties zich naar een *team based organization* en is het werken in teams onderdeel geworden van de aanpak en werkwijze. Onderzoek (Carton en Cummings, 2012) wijst keer op keer uit dat bij organisaties die teamontwikkeling als onderdeel van hun *corporate strategy* hebben, de productiviteit en de kwaliteit zijn gestegen, de kosten zijn verminderd en de bevoegenheid van de medewerkers is toegenomen.

Kortom: gerichte aandacht op samenwerken in teams en tussen teams in de keten is een belangrijke succesfactor voor duurzame realisatie van de strategie. Het wachten is op de eerste CTO: de *Chief Team Officer*.

Dit boek

Teams in flow is vooral gericht op leidinggevend van teams. Dat kan een permanent team zijn, zoals een managementteam, maar ook een tijdelijk projectteam dat is samengesteld uit teamleden van verschillende afdelingen of organisaties. Dit boek biedt concrete handvatten om het functioneren van teams te verbeteren. De focus ligt daarbij vooral op de dyna-

miek *in* het team en minder op de dynamiek tussen teams en de buitenwereld van het team. De rode draad van dit boek zijn de negen elementen van topteams. Dat zijn de knoppen waaraan je kunt draaien om de *performance* van teams te verbeteren.

Maar aan welke knoppen moet je nu draaien? Hoe staat het met de professionaliteit van jouw team? In het volgende hoofdstuk kun je met behulp van een *quick scan* een inschatting maken van het niveau van jouw team en beoordelen welke elementen voor verbetering in aanmerking komen.

Als je daarna snel in actie wilt komen, kun je het beste direct door naar hoofdstuk 4. In dat en de volgende hoofdstukken beschrijven we de negen elementen van topteams en krijg je suggesties om de prestaties van je team op dat element te verbeteren. Wil je liever eerst iets meer theoretische achtergrond over teams, sla dan hoofdstuk 3 vooral niet over.

De hoofdstukken over de negen elementen hebben dezelfde opbouw. Na een korte inleiding wordt het element toegelicht en worden de verschillende niveaus van dat element beschreven. In elk hoofdstuk benoemen we een aantal interventies waarmee je de professionaliteit van het team verder kunt ontwikkelen. De hoofdstukken bevatten kaders met aanvullende theoretische beschouwingen, inzichten of opsommingen.

De wielersport is een dankbare metafoor om de elementen van topteams te verhelderen.



taak- en
rolverdeling

competenties

doel

leiderschap

vertrouwen

commitment

ontwikkelkracht

planmatigheid

communicatie

Het topteammodel

Het model op de linker pagina laat de samenhang zien tussen de negen elementen. Het centrum van het team wordt gevormd door leiderschap. Leiderschap is het element met de meeste invloed op het functioneren van het team. In de cirkel direct daaromheen zijn de elementen geplaatst die na leiderschap het belangrijkste zijn: vertrouwen en doel. In de cirkel daar weer omheen staan de overige elementen van een topteam. De drie elementen aan de bovenzijde van het model zijn de 'hardere' elementen. De drie elementen aan de onderzijde zijn de 'zachtere' elementen die zich in de onderstroom van teams bevinden.

Leiderschap

Leiderschap is het in beweging brengen van teamleden in de context van de te leveren prestatie van het team. De taken van de leider zijn om een visie te ontwikkelen en uit te dragen, de teamleden te verbinden, hen te ontwikkelen en de resultaten te realiseren. Of hij daartoe in staat is en een inspiratiebron is voor zijn team, hangt af van zijn intentie en of hij de moed heeft om zichzelf en zijn kwaliteiten in te zetten.

Vertrouwen

Zonder vertrouwen is er geen goede samenwerking mogelijk. Vertrouwen heeft met psychologische veiligheid en verwachtingen te maken. Vertrouwen is de zekerheid hebben dat de intenties van de teamleden goed zijn en dat ieder het gedrag conform (onbewuste) verwachting toont.

Doel

Teamleden gaan pas echt samenwerken met anderen als ze afhankelijk zijn van elkaar om een gewenst doel te bereiken. Dat kan ook een ambitie of een droom zijn. Dat doel is het vertrekpunt voor veel teams. Een doel creëert verlangen en geeft energie, richting en betekenis aan teamleden.

Competenties

Taken en doelen die te complex zijn om alleen te realiseren, vergen samenwerking waarbij de teamleden elkaar aanvullen en versterken. Bij topteams zijn alle competenties in termen van kennis, vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken aanwezig en complementair om de doelen te bereiken.

Planmatigheid

Topteams hebben een plan en werken gedisciplineerd en stapsgewijs aan het realiseren van mijlpalen en subdoelen. De executiekracht is groot

en de voortgang wordt bewaakt. Topteams hebben het vermogen om discipline te combineren met flexibiliteit en aanpassingsvermogen als de situatie daar om vraagt.

Taak- en rolverdeling

Dit element gaat over de coördinatie van de verschillende competenties van de teamleden in de context van het doel. De coördinatie is gericht op het creëren van een duidelijke samenhang en synergie. Ieder teamlid heeft een specifieke taak en een specifieke rol in het team. In samenhang ontstaat er een teamcompetentie die groter is dan de optelsom van de individuele competenties van de teamleden.

Commitment

Commitment heeft te maken met de betrokkenheid en de bevologenheid van de teamleden. De teamleden van topteams zijn sterk gecommitteerd, ze voelen zich verbonden en dat uit zich in energie en inzet. De teamleden hebben er veel, vaak zelfs persoonlijke, opofferingen voor over om de doelen te halen.

Communicatie

Een open en transparante communicatie is het smeermiddel tussen de teamleden. Samenwerking lukt alleen als er sprake is van een soepele communicatie, waarbij informatie zonder terughoudendheid wordt gedeeld.

Ontwikkelkracht

Topteams willen excelleren. Ze zijn gericht op ontwikkeling, groei en denken in kansen en mogelijkheden. De teamleden werken graag aan verbetering en vernieuwing en ze streven excellente prestaties na. Topteams optimaliseren continu de processen en de samenwerking.

Een boek over jou.

Dit boek gaat over het creëren van topteam. Een handboek met concrete tips voor wie de prestaties van zijn team wil verbeteren. Het is daarmee ook een boek over persoonlijk leiderschap. Het gaat over jou. Jij bent zelf het belangrijkste instrument om de prestaties van je team te verbeteren.

Een boek over teams.

Aandacht voor teams groeit. Exponentiële ontwikkelingen vragen om een groot adaptatievermogen van organisaties. Wendbaarheid is een cruciale competentie geworden. Teams zijn als een relatief kleine eenheid een belangrijk aangrijpingspunt om de wendbaarheid te vergroten. Steeds meer organisaties hebben teamontwikkeling op de strategische agenda gezet. Mede vanuit de wetenschap dat beter functionerende teams leiden tot meer bevologenheid en daarmee tot meer productiviteit, een hogere kwaliteit en klanttevredenheid.

Een boek over de negen elementen van topteam.

Topteam functioneren op de toppen van hun kunnen, autonoom en tegelijkertijd in verbinding en afstemming met de rest van de organisatie en haar omgeving. Dit boek laat aan de hand van negen elementen van topteam zien hoe je de prestaties van teams verbetert. Met als stip op de horizon: een team in flow. Een team waarvan de teamleden boven zichzelf uitstijgen en door uitzonderlijk samenspel prachtige prestaties realiseren.



Diederik Steeman

Diederik Steeman is organisatiepsycholoog en actief als adviseur, coach en trainer. Hij adviseert over team- en organisatieontwikkeling en leiderschap. Eerder schreef Diederik een boek over moed & leiderschap. Diederik is partner bij organisatieadviesbureau Scenter, een middelgroot bureau met circa 20 professionals dat samenwerking realiseert in teams, organisaties en ketens. Scenter brengt processen en mensen in flow en ondersteunt bij het realiseren van groei.