

# Teamfactor<sup>7</sup>

(Ronald Bos, mei 2021)

Dit artikel is voorjaar 2021 gepubliceerd in het boek "Blij(f) wendbaar", ISBN: 9789024438402.

## 1. Drijfveren: de weg naar de Teamfactor<sup>7</sup>

In de winter van 2017 stond ik aan de vooravond van het beëindigen van een grote opdracht. Een opdracht voor enkele dagen in de week, ooit begonnen voor twee jaar die er uiteindelijk acht zouden worden, gericht op het ontwikkelen van een leiderschapsacademie. In 2020 zou ik zestig jaar worden. En alhoewel ik mij in alle opzichten fit en vitaal voelde, merkte ik steeds meer de drang om de balans op te maken. Wat heb ik in mijn loopbaan mogen doen en leren? En misschien sterker nog de vraag: wat wil ik de komende jaren met mijn leven, en dus ook mijn loopbaan, gaan doen?

In de gesprekken die ik hierover voerde, maar zeker ook in de vele wandelingen alleen langs het strand, realiseerde ik mij nogmaals dat mij persoonlijk en professioneel veel voor de wind is gegaan. Een fantastische vrouw, een fijn gezin. In mijn werk heb ik decennialang leiding mogen geven in mooie organisaties. Op het juiste moment heb ik mensen op mijn pad getroffen die mij vertrouwen en ruimte hebben gegeven. Daarnaast heb ik, met name de afgelopen tien jaar, mensen in tal van organisaties vooruit mogen helpen in het ontwikkelen van leiderschap. En daarmee hun teams. Wisselend in de rol van docent, coach of organisatieadviseur.

Psycholoog Erik Erikson (1993) onderscheidt drie fasen in de ontwikkeling van leiderschap. De eerste fase tot ruwweg je dertigste levensjaar noemt hij '*preparing for leadership*'. Door opvoeding, studie en eerste ervaringen zet je de stap naar leidinggeven. De tweede fase die grofweg plaatsvindt tussen je dertigste en zestigste levensjaar is '*leading*'. In deze fase doe je steeds meer kennis en ervaring op in het vak van leidinggevende en maak je, soms met vallen en opstaan, de nodige loopbaanstappen. De laatste fase noemt Erikson '*generativity*'. Deze fase loopt ongeveer van zestig tot negentig jaar. Dit is de fase waarin je aan het einde komt van je loopbaanstappen en vooral kennis en ervaring over leiderschap teruggeeft. Het is geen einde, maar een nieuw begin.

Het was voor mij een eyeopener te realiseren dat Erikson *generativity* tot de hoge ouderdom van negentig jaar laat lopen. Ook ik ben gesocialiseerd in het denken in pensioen ergens na je zestigste levensjaar. En tegelijkertijd kennen we allemaal de wijze en inspirerende vrouwen en mannen die tot op hoge leeftijd werkelijk verschil blijven maken. Die stoppen eigenlijk nooit. Ik concludeerde dat deze fase van teruggeven voor mij niet vrijblijvend kon zijn. In het verlengde van het gedachtegoed van Stephen Covey (1989), had ik mensen zo vaak de vragen gesteld 'Hoe wil je later herinnerd worden?' en 'Wat wil je écht betekenen?' Dat gold ook voor mijzelf.

Die vragen stelde ik mijzelf nogmaals. Het is mijn overtuiging dat we allemaal op onze eigen manier kunnen bijdragen aan een betere wereld. Misschien moest ik juist de komende jaren nog meer bijdragen? Maar dan anders, breder? Niet afbouwen, maar juist opbouwen? Mijn kennis en ervaring nog meer inzetten om organisaties en de mensen die daarin werken beter vooruit te helpen? Kortom, inderdaad geen einde, maar een nieuw begin. Met die ambitie ben ik aan de slag gegaan. Het heeft uiteindelijk in samenwerking met anderen tot de Teamfactor<sup>7</sup> geleid.

## 2. Overtuigen: het fundament onder de Teamfactor<sup>7</sup>

Het eerste wat ik mij heb afgevraagd: wat zijn mijn persoonlijke overtuigingen over leiderschap en teamontwikkeling? Dat is het aandachtsgebied waarin ik mij heb gespecialiseerd. Het zijn overtuigingen gebaseerd op inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en jarenlange ervaring, en deze liggen ten grondslag aan de Teamfactor<sup>7</sup>. Zij vormen het fundament. Daarin wil ik je eerst meenemen.

Het kan niet genoeg worden benadrukt: aan de basis van een fantastische organisatie staat hoogwaardig leiderschap. Op alle niveaus in de organisatie. Daar is veel wetenschappelijk bewijs voor, maar ik ervaar het ook iedere dag in de praktijk van organisaties. Dat was zo in het verleden en zal in de toekomst zo blijven, of je nu voor een traditionele of meer eigentijdse organisatievorm als zelforganisatie kiest. In onze complexe samenleving met veel dynamiek neemt de noodzaak van organisaties, en de teams daarbinnen, om snelheid te ontwikkelen, wendbaar te zijn en de slagkracht te vergroten alleen maar toe. Jan Rotmans (2017), hoogleraar transitiekunde, stelt terecht: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van een tijdperk.' Jacques Pijl (2017) wijst in dat verband op de toegenomen noodzaak om gelijktijdig vaardig te zijn in het implementeren van operationele doelen (het 'normale' dagelijkse management) en veranderdoelen (verbeteren, vernieuwen en innoveren). Dat zal steeds meer bepalend worden voor het werkelijke succes, zowel op de korte als de lange termijn. Vanuit dat perspectief gezien neemt het belang van hoogwaardig leiderschap alleen maar toe.

Ten diepste gaat hoogwaardig leiderschap over het bij alle medewerkers, maar ook bij de leidinggevende zelf, ontwikkelen van meer persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap aan jezelf en aan anderen. Daarmee worden de cultuur en competenties ontwikkeld waarin teamleden vanuit een gedeelde ambitie met plezier, energie en toewijding naar voren stappen, elkaar ondersteunen, het beste uit zichzelf halen. Maar ook in nauwe samenwerking met anderen werken aan het realiseren van persoonlijke en teamdoelen en daar verantwoordelijkheid voor nemen. In de ontwikkeling van zo'n team neemt in de loop der tijd ook de afhankelijkheid van de leidinggevende in de directe aansturing af: de medewerkers zijn steeds beter in staat de eigen boontjes te doppen. Ze vertonen zelf meer leiderschap. Of zoals de Harvard hoogleraar Ronald Heifetz het treffend formuleert: 'Goede leiders creëren niet meer volgers, maar meer leiders'.

In de afgelopen jaren ben ik mij steeds nadrukkelijker gaan realiseren dat het succes van een organisatie uiteindelijk wordt bepaald door de mate van succes van de teams. Het is een optelsom. Hoe belangrijk het is om in de breedte van je organisatie succesvolle teams te hebben, van hoog tot laag. Temeer daar in dezelfde organisatie de mate van succes van de teams flink kan verschillen. Waarom zijn teams zo belangrijk? Alle leidinggevend en medewerkers werken in een of meerdere interne of externe teams. Dat is onafhankelijk van de sector, de aard van de functie en niveau. Voor veel medewerkers is de organisatie uiteindelijk toch het team waarin ze werken. Daar moet het gebeuren, daar maak je met de mensen om je heen het werkelijke verschil. Iedere dag weer.

Ieder team is uniek in zijn context, doelen en ambities en ontwikkelfase. Dat vraagt per definitie om een maatwerk aanpak. Het ene team is veel meer taakvolwassen dan het andere. Hoe waardevol zou het zijn om nog nadrukkelijker bij te dragen aan de ontwikkeling van deze teams tot resultaatverantwoordelijke teams? Teams waarin leidinggevend en medewerkers steeds beter in staat zijn hun passies en talenten goed in te zetten en waar structureel aansprekende resultaten worden gehaald. Waarin de teamleden zeggen: 'Het is hier weliswaar hard werken, maar we weten waarvoor we het doen. Met elkaar komen we eruit en behalen we onze ambities en doelen. Daar zijn we blij om en trots op.' Waarin klanten zich gehoord en gezien voelen, waar men meer dan tevreden is met de producten en diensten die worden geleverd. Teams met, zoals Paul de Blot (2007) leert, een gezonde balans tussen bezieling, zakelijkheid en samenwerking. Kortom: teams met een hoge medewerkers- en klanttevredenheid.

### 3. Teams in de weerbarstige werkelijkheid: tussen droom en daad

Van de schrijver Willem Elsschot (1910) is de beroemde zin 'Want tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren'. Dat is ook wat ik in mijn praktijk bijna dagelijks ervaar: de worsteling van leidinggevend en medewerkers in teams om hun ambities en doelen in de weerbarstige werkelijkheid van alledag te bereiken. In alle hectiek blijkt het al een hele (en regelmatig te grote) uitdaging om de operationele doelen te realiseren, laat staan dat je toekomt aan het bereiken van de veranderdoelen. Emeritus Harvard-hoogleraar John Kotter (1994) wees ons er in de jaren negentig al op dat ongeveer 70% van alle organisatieveranderingen mislukt. In de afgelopen decennia zijn deze cijfers onverminderd hoog, ondanks het feit dat we steeds beter weten hoe we kunnen komen tot succesvolle organisatieveranderingen. Het is geen *rocket science*, maar toch. Of zoals Willink en Babin (2015) stellen: 'Leiderschap is simpel, maar niet eenvoudig'. Goed leiderschap is gebaseerd op een beperkt aantal principes en overtuigingen, maar om die iedere dag in steeds wisselende situaties toe te passen, vraagt gewoon heel veel.

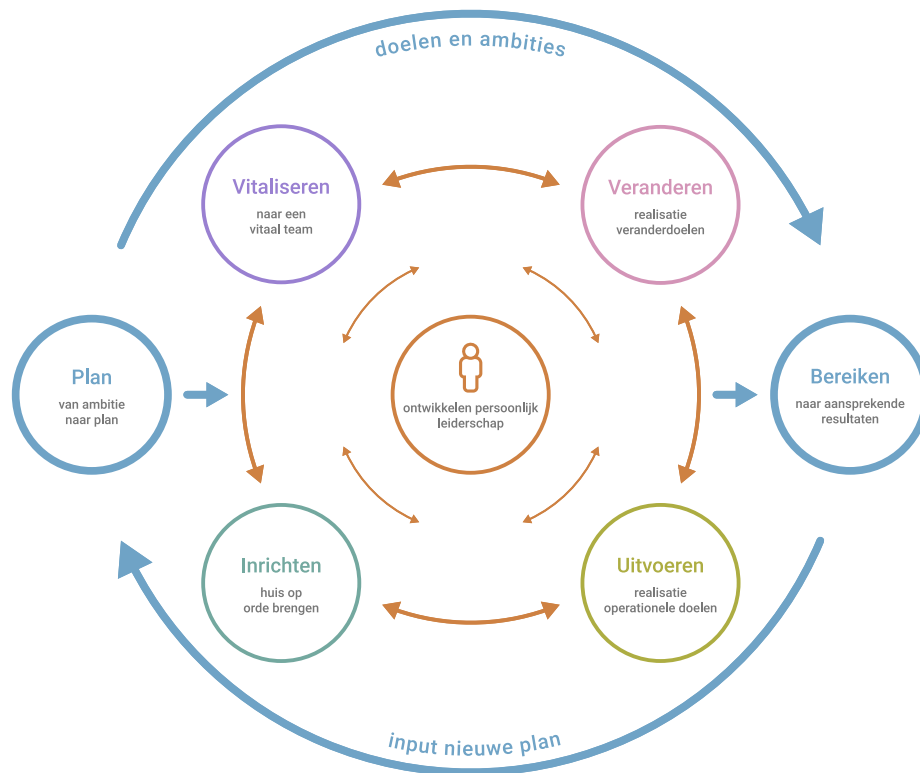
Geconfronteerd met deze cijfers stelde een van de deelnemers aan een opleiding mij de vraag: moeten we dan niet gewoon stoppen met veranderen? Mijn eerste reactie was: wat is dit voor een absurde vraag? Maar is dat eigenlijk wel zo? Bij nader inzien ging ik er toch genuanceerder naar kijken. Immers, natuurlijk is het geen keuze te stoppen met veranderen, maar als we het op deze wijze blijven doen heeft het geen enkele zin. Die twijfel werd nog meer gevoed door de overtuiging dat we in de bedrijfskunde degelijke wetenschappelijke kennis hebben over goed leiderschap aan verandering en de ontwikkeling van teams. Maar deze kennis wordt, zo heb ik vaak ervaren, niet of veel te weinig gebruikt. Dat is bijzonder, zeker als je de grote belangen daarachter in ogenschouw neemt.

Leiderschap is wat dat betreft een vak, net zoals de dokter een vak uitoefent. Stel je eens voor dat de dokter een operatie uitvoert die niet gebaseerd is op de beste wetenschappelijke inzichten. Als die dokter zijn vakliteratuur en vaardigheden niet bijhoudt, of bijvoorbeeld zegt 'Ik ga die operatie vandaag eens op mijn gevoel doen.' Dat zou gezien de grote belangen die spelen onacceptabel zijn. Eigenlijk te absurd voor woorden. De afbreukrisico's zijn simpelweg te groot. In feite zou dat, zeker afgezet tegen de vaak potentieel grote negatieve gevolgen bij falen, ook moeten gelden voor de veranderingen die we met elkaar inzetten in organisaties. De praktijk is daar echter anders.

Stoppen met organisatieverandering is natuurlijk niet aan de orde, maar op deze voet verder gaan is ook geen optie. Hoe kun je teams echt vooruit helpen in het beter realiseren van zowel operationele doelen als veranderdoelen? Met de Teamfactor<sup>7</sup> wil ik daar een bijdrage aan leveren. Het is een instrument dat beter inzicht geeft in de ontwikkelfase van je team en dat stimuleert hierover met elkaar het gesprek aan te gaan. Maar het geeft ook inzichten over de spreekwoordelijke knoppen waaraan je kunt en veelal moet draaien om je team succesvoller te maken. Het zet aan tot gerichte, praktische interventies. Kortom: het ondersteunt je om met de teamleden te komen tot echte betekenisgeving, zingeving en concrete acties. En vooral om aan de slag te gaan, want door te doen word je een beter team: komen van plan, naar actie en vervolgens naar resultaat. Het werkelijke succes wordt bepaald door de wijze waarop jij de Teamfactor<sup>7</sup> toepast. Jouw kennis en vaardigheden in leiderschap zijn van doorslaggevend belang. Zie het als de timmerman die zijn zaag gebruikt; uiteindelijk wordt het resultaat bepaald door zijn specifieke deskundigheid, ervaring en toewijding.

#### 4. Model Teamfactor<sup>7</sup>: samenhang in teamontwikkeling

De Teamfactor<sup>7</sup> bestaat uit het model Teamfactor<sup>7</sup> en de monitor Teamfactor<sup>7</sup>, die een digitale vragenlijst en een digitale rapportage omvat. Laten we eerst stilstaan bij het model Teamfactor<sup>7</sup> (zie figuur).



We weten steeds meer over teamontwikkeling. Hierdoor hebben we veel waardevolle inzichten, maar het bezwaar is dat deze theorieën en concepten veelal slechts over aspecten van teamontwikkeling gaan. In mijn praktijk zie ik dat leidinggevendenden vooral behoefte hebben aan een instrument dat deze kennis op een logische wijze aan elkaar koppelt. Dat de samenhang laat zien. Dat een stevige wetenschappelijke basis heeft, maar voor hen ook intuïtief herkenbaar is. Een instrument dat vooral inzichten en handvatten biedt om gericht aan de slag te gaan met de uitdagingen in de eigen praktijk.

Het model Teamfactor<sup>7</sup> geeft daar invulling aan. Het bestaat uit zeven factoren die in hun onderlinge interactie bijdragen aan de ontwikkeling van een team. Een factor is een samenhangend en logisch geheel dat van invloed is op teamontwikkeling, zowel inhoudelijk als procesmatig. Wij onderscheiden zeven factoren, waarbij de zevende factor 'IK: ontwikkelen persoonlijk leiderschap' in het hart van het model staat. Dat is bewust gekozen. Hiermee doelen we op ieder lid van het team, ongeacht zijn functie. Immers, alle teamleden maken het verschil, niemand uitgezonderd. Dus de Teamfactor<sup>7</sup>, dat ben jij!

Deze zeven factoren zijn:

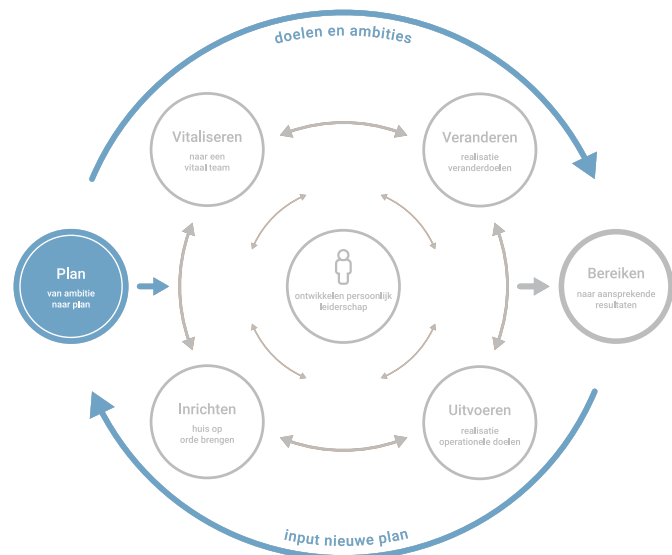
1. **Plan:** van ambitie naar plan
2. **Inrichten:** huis op orde brengen
3. **Vitaliseren:** naar een vitaal team
4. **Uitvoeren:** realiseren van de operationele doelen
5. **Veranderen:** realiseren van de veranderdoelen
6. **Bereiken:** naar aansprekende resultaten
7. **IK:** ontwikkelen van persoonlijk leiderschap

Onder iedere factor hebben we vijf thema's benoemd. Een thema is een belangrijk aspect van teamontwikkeling op basis van inzichten uit de literatuur gekoppeld aan onze jarenlange praktijkervaring. Onder Factor 3. Vitaliseren staat bijvoorbeeld het thema 'vertrouwen en veiligheid'. Het is daarmee ook een keuze. Hierdoor hebben we gelijkmatig verdeeld over de zeven factoren 35 spreekwoordelijke knoppen waaraan kan worden gedraaid. Voor welke knoppen men kiest, dus voor welke interventies, wordt vooral bepaald door de ontwikkelfase van het team. Het is de kunst om de juiste focus aan te brengen: *first things first*. De Teamfactor<sup>7</sup>-monitor, de digitale vragenlijst en de digitale rapportage, helpen hierbij. Enerzijds om beter zicht te krijgen op die ontwikkelfase, anderzijds bij het voeren van het gesprek hierover met de teamleden.

Laten we dieper inzoomen op de verschillende factoren. Per factor volgt een korte beschrijving, waarin de verschillende thema's ook een plek hebben gekregen. Hierdoor krijg je per factor een goed idee van wat je ziet en ervaart in een succesvol resultaatverantwoordelijk team. Of, in de woorden van singer-songwriter Leonard Cohen: 'You can see it, you can taste it'.

### Factor 1. Plan: van ambitie naar plan

Deze factor is het startpunt voor het team. Afgeleid van en geïnspireerd door de missie, visie en strategie van de organisatie wordt in het plan (veelal een jaarplan) een vertaalslag gemaakt naar concrete doelen en ambities voor het team. Wat gaan wij doen om onze bijdrage aan de realisatie van de missie, visie en strategie van de organisatie te leveren? Jouw team is namelijk een belangrijk onderdeel van die organisatie. Het is belangrijk dat ieder team een degelijk plan heeft. Zonder plan weet je immers niet waar je moet uitkomen. Het plan hoeft helemaal niet lang te zijn, bij voorkeur niet. Maar wel concreet, helder en realistisch. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele doelen, kortweg doelen die gaan over het dagelijkse werk, en veranderdoelen die gericht kunnen zijn op verbeteren, vernieuwen en innoveren.



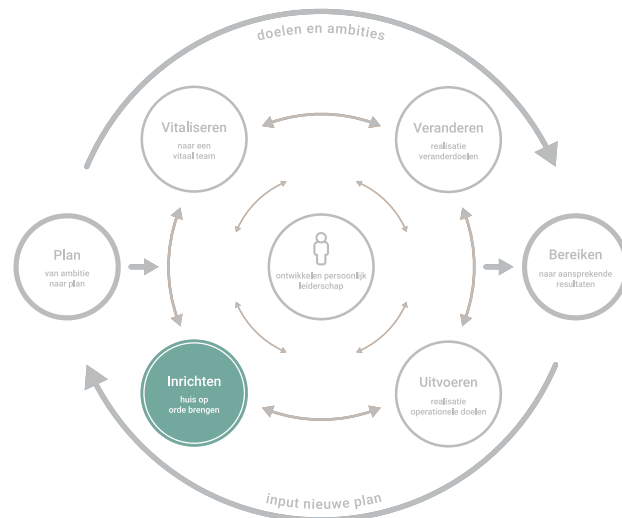
Het proces om te komen tot een plan verloopt zorgvuldig. Het is een zoektocht, waarbij actief het gesprek wordt gezocht. Natuurlijk om tot de juiste keuzes te komen. Dat betekent dat goed wordt nagedacht over wat wel en zeker ook niet wordt opgepakt. Helemaal niet of niet nu. En wat dat vervolgens betekent voor bijvoorbeeld de beschikbare capaciteit en financiële middelen. De beschikbare kennis en ervaring in het team - en soms buiten het team - worden gebruikt om deze keuzes te maken. Mensen die dagelijks met de voeten in de klei staan hebben ook een belangrijke stem. Maar het gaat verder dan komen tot de juiste keuzes. Een goed proces draagt er ook aan bij dat de teamleden steeds meer betrokken zijn bij en geïnteresseerd zijn aan het plan: dit is waarvoor wij gaan en staan! Dus niet alleen in het hoofd, maar ook in het hart. Er ontstaat enthousiasme, draagvlak en eigenaarschap. Daarmee wordt het plan ook een levend document, een kompas voor het handelen van het team, dat regelmatig wordt geraadpleegd om te kijken of je nog steeds op koers ligt.

### De vijf knoppen onder Teamfactor 1 Plan:

1. Missie van de organisatie
2. Visie van de organisatie
3. Strategie van de organisatie
4. Betekenis missie, visie en strategie van de organisatie voor ons team
5. Jaarplan van ons team

## Factor 2. Inrichten: huis op orde brengen

Deze factor betreft de beheersmatige kant van teamontwikkeling. Het plan ligt er, we zijn enthousiast, maar wat nu? Een van de belangrijke voorwaarden om het plan te verwezenlijken is dat het huis op orde is. Het begint met een duidelijke verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Ieder teamlid weet wat van hem, veelal in nauwe samenwerking met anderen, wordt verwacht. Niet zozeer door uitvoerige functiebeschrijvingen, maar op basis van profielschetsen op hoofdlijnen. Het is voldoende duidelijk en richtinggevend, maar niet rigide: in het 'grijze gebied' tussen functies weet men elkaar soepel te vinden. De werkprocessen, de ketens van dagelijkse werkzaamheden in het realiseren van de operationele doelen, zijn helder, effectief en efficiënt. Daarin zijn goede routines ontwikkeld: zo pakken we dat hier aan.



De teamleden weten ook dat het altijd slimmer en beter kan, dus er is oog voor aanscherping en verbetering. Zij richten zich zo veel mogelijk op het uitoefenen van hun kerntaken, omdat de noodzakelijke faciliteiten en ondersteuning om het eigen werk te doen goed op orde zijn. De procedures, regels en administratieve processen waaraan moet worden voldaan zijn qua tijdsbelasting redelijk en in balans. Zij dragen daadwerkelijk bij aan de te behalen resultaten van het team. In dit verband wordt bijvoorbeeld af en toe de kritische vraag gesteld: draagt dit nu écht bij aan de realisatie van het plan? En daarmee dus ook aan de missie van de organisatie?

In het verlengde hiervan is er een sterk besef dat tijd en geld maar één keer kunnen worden uitgegeven; het zijn schaarse middelen. Er wordt bewust en zuinig mee omgegaan, ingezet daar waar het de meeste impact heeft. Er is een heldere, effectieve en efficiënte formele overlegstructuur die de uitvoering van het plan goed ondersteunt. Maar ook het informele overleg verloopt soepel en constructief. Als het nodig is, weet men elkaar gemakkelijk te vinden. Soms via de mail, maar als het kan ook in direct persoonlijk contact of via de telefoon. Men heeft immers met elkaar de opdracht te realiseren, het plan waar te maken.

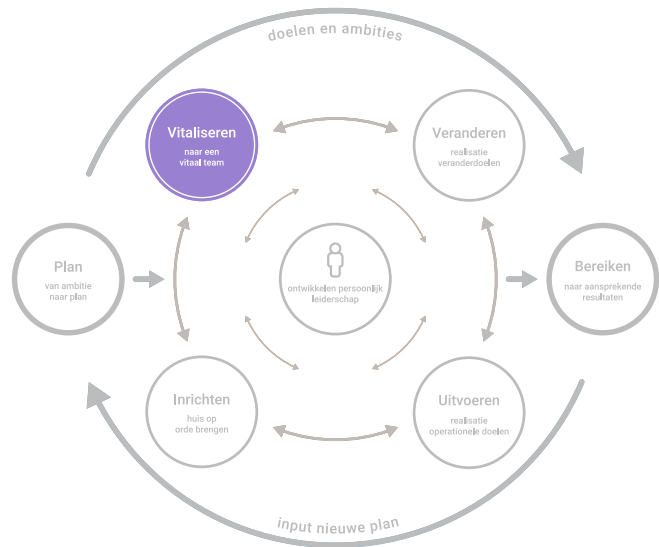
### De vijf knoppen onder Teamfactor 2 Inrichten:

1. Rollen, taken en verantwoordelijkheden
2. Werkprocessen
3. Faciliteiten
4. Overleg
5. Bewuste besteding van tijd en geld

### Factor 3. Vitaliseren: naar een vitaal team

Deze factor gaat over de mensen in het team: de leidinggevende en medewerkers zelf. En de samenwerking daarin met anderen binnen en buiten de organisatie. Een vitaal team kent een open, ontspannen en constructieve sfeer, maar is ook doel- en resultaatgericht. Er wordt hard gewerkt, en er is ruimte om zaken te relativeren. Er is plezier, er wordt regelmatig gelachen. Men weet dat men op elkaar kan vertrouwen en bouwen, ook als het tegenzit of wanneer er sprake is van een afwijkende mening.

Mensen en meningen doen ertoe, men wordt gezien en gehoord. Er is aandacht en waardering voor elkaar. De teamleden geven elkaar op een professionele wijze feedback, ook als dat lastige onderwerpen betreft.



De kwaliteiten van de teamleden, kortweg de passies en talenten van de mensen, sluiten goed aan bij de te realiseren doelen en ambities in het jaarplan. De vraag 'Wie kan dit nu het beste doen?' wordt dan ook regelmatig gesteld. Er is oog voor diversiteit en drijfveren van de teamleden. Er wordt graag gebruikgemaakt van de verschillen in kennis en ervaring. Mensen willen en kunnen, zo is de overtuiging, vaak veel meer dan je zou vermoeden als je ze maar het vertrouwen en de juiste begeleiding en ondersteuning geeft.

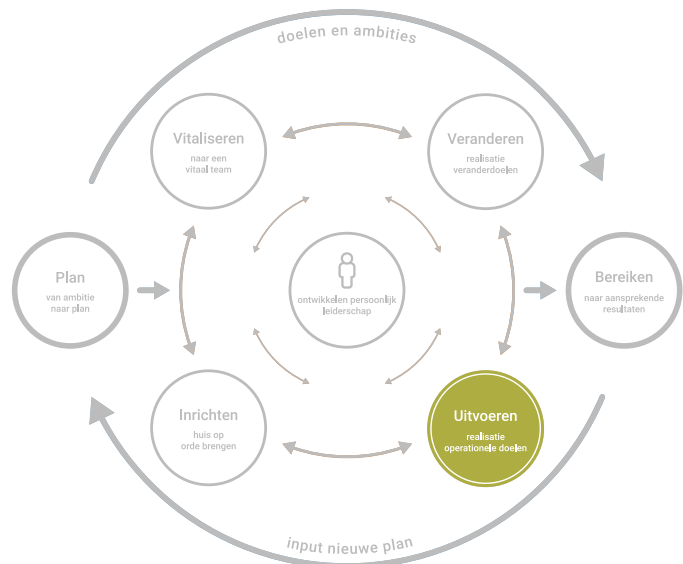
Opleiden en ontwikkelen is belangrijk om de juiste kennis en vaardigheden in het team te hebben en te houden, maar ook om de teamleden het beste uit zichzelf te laten halen. De teamleden denken in het dagelijkse werk meer in mogelijkheden dan beperkingen, meer in oplossingen dan problemen. Men weet dat onvoorziene zaken en tegenslag er altijd zullen zijn, dat moet je vooral met elkaar oplossen. Het is iets wat er gewoon bij hoort. Ook daarom is soepele samenwerking binnen het team van groot belang. Maar ook buiten het team, door het aangaan en onderhouden van een vitaal netwerk van relaties binnen en buiten de organisatie.

#### De vijf knoppen onder Teamfactor 3 Vitaliseren:

1. Vertrouwen en veiligheid
2. Passies en talenten
3. Samenwerken in het team
4. Samenwerken buiten het team
5. Opleiding en ontwikkeling

#### Factor 4. Uitvoeren: realiseren van operationele doelen

Deze factor gaat over het proces van het realiseren van de operationele doelen uit het plan. Deze operationele doelen betreffen het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden van het team: de productie of dienstverlening. Een paar voorbeelden: een school verzorgt onderwijs, een zorgorganisatie verleent zorg en een hotel verleent onderdak en gastvrijheid. Het gaat over het bestaansrecht van je organisatie. Hier moet het team het echt waarmaken, iedere dag weer. Dat is wat de klant onmiddellijk ervaart, op deze wijze komt de klanttevredenheid tot stand.



De teamleden zijn zich ervan bewust dat de operationele druk in de uitvoering soms hoog kan zijn. Bijvoorbeeld de hoeveelheid doelen die moeten worden behaald, maar ook de snelheid waarin dat moet gebeuren. Er is regelmatig veel werk, soms in pieken en dalen. Maar de productie of dienstverlening gaat in de praktijk soms ook net anders dan verwacht. De weerbarstige werkelijkheid stelt je regelmatig voor allerlei uitdagingen. Vacatures die niet tijdig kunnen worden vervuld, mensen die ziek worden, voorraden die niet tijdig worden aangeleverd et cetera. Niet alles valt te voorzien. Waar mogelijk probeert men dit te voorkomen, maar dat lukt niet altijd. Het team ziet dit op een nuchtere wijze als een *fact of life*, met elkaar worden op een pragmatische en creatieve wijze oplossingen gezocht.

Er is ook een besef dat niet alles onmiddellijk kan, men neemt regelmatig de tijd om de goede keuzes te blijven maken. Kiezen voor wat je doet, maar ook nog niet doet. En hoe je het doet. Het aanbrengen van de juiste focus. Bijvoorbeeld in het stellen van heldere operationele doelen voor een specifieke maand of een bepaald kwartaal. Deze doelen worden vertaald in concrete acties: wie doet wat wanneer. Teamleden weten daarmee wat van hen wordt verwacht en nemen daarvoor ook verantwoordelijkheid. In de uitvoering is dat zichtbaar in discipline: afspraak is afspraak. Wat we met elkaar afspreken, komen we ook na; als dat onverhoopt niet lukt dan bemerken we dat tijdig en gaan we op zoek naar oplossingen. Regelmatig evalueren van de voortgang in de realisatie van de operationele doelen heeft een belangrijke plaats in het team. De tijd vertragen, reflecteren op het proces. Het is verankerd in de overlegstructuur en -cultuur. Kortom: de teamleden zitten er kort op en zorgen met elkaar dat de productie of dienstverlening goed verloopt.

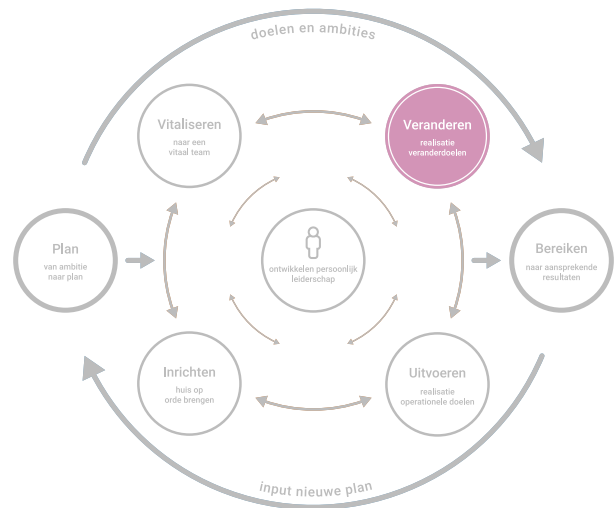
#### De vijf knoppen onder Teamfactor 4 Uitvoeren:

1. Focus aanbrengen
2. Concreet maken van operationele doelen
3. Betrokkenheid en commitment
4. Discipline in de uitvoering van operationele doelen
5. Evaluatie van de voortgang van operationele doelen



### Factor 5. Veranderen: realiseren van veranderdoelen

Deze factor gaat over het proces van het realiseren van de veranderdoelen uit het plan. Hier wordt in de Teamfactor<sup>7</sup> een onderscheid gemaakt in drie typen veranderdoelen: verbeteringen, vernieuwingen en innovaties. Een simpel voorbeeld in de context van een school. Verbeteringen kunnen betrekking hebben op het doorvoeren van een praktische verbetering binnen een gekozen onderwijsmethodiek. Bij vernieuwingen kan het gaan om het introduceren van een nieuwe onderwijsmethodiek. Bij innovaties gaat het om een nieuw onderwijsproduct op een andere markt voor een andere doelgroep te introduceren.



Het gaat bij veranderdoelen dus om een breed spectrum van relatief simpele verbeteringen tot aan soms heel complexe en projectmatige, diepe veranderingen. Het zwaartepunt hierin verschilt per team, maar het belang en de noodzaak van veranderen staan in het team niet ter discussie. In de dagelijkse praktijk is het een valkuil om te veel tijd en energie uit te laten gaan naar de realisatie van de operationele doelen, dus de dagelijkse werkzaamheden. Daarmee kan veranderen snel op het tweede plan komen, waardoor veranderdoelen worden niet of te weinig behaald. Daarmee kunnen de kwaliteit en de continuïteit van het team (en de organisatie) onder druk komen te staan. De teamleden zijn zich ervan bewust dat het realiseren van de operationele en veranderdoelen beide belangrijk zijn. Het een kan eigenlijk niet zonder het ander. Dat is zichtbaar in de tijd en aandacht die eraan worden besteed.

Succesvolle realisatie van veranderdoelen vraagt om specifieke kennis en kunde. Daar gaat gerichte aandacht naar uit. En in de realisatie van de veranderdoelen worden, vergelijkbaar met de operationele doelen, de juiste prioriteiten gesteld, is helder wie wat moet doen, de teamleden zijn betrokken en gecommitteerd en de realisatie vindt gedisciplineerd plaats. Regelmatig evalueren van de voortgang van de realisatie van de veranderdoelen neemt ook in deze factor een belangrijke plaats in in het team.

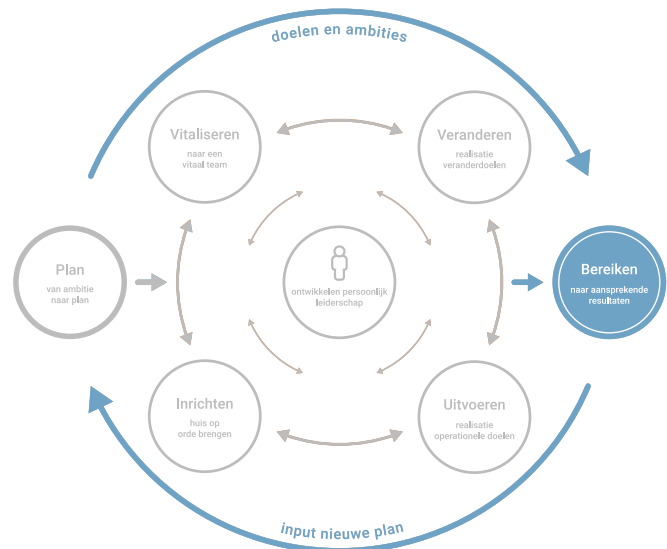
### De vijf knoppen onder Teamfactor 5 Veranderen

1. Focus aanbrengen
2. Concreet maken van veranderdoelen
3. Betrokkenheid en commitment
4. Discipline in de uitvoering van veranderdoelen
5. Evaluatie van de voortgang van veranderdoelen

## Factor 6. Bereiken: naar aansprekende resultaten

Waar factor 1 (Plan) het startpunt is voor het team, is factor 6 het eindpunt, althans voor dat specifieke jaar. Met de uitkomsten hiervan wordt de brug naar het volgende jaar geslagen.

Het team evalueert scherp of de inhoudelijke doelen en ambities, dus de operationele en veranderdoelen in het plan, daadwerkelijk binnen de gestelde termijn en met de juiste inzet van mensen en middelen zijn behaald. Daarbij wordt de lat hoog gelegd. Hebben we daadwerkelijk gerealiseerd wat we met elkaar (en daarmee ook de organisatie) hebben afgesproken? Hebben we écht geleverd wat we hebben afgesproken?



Het proces dat daartoe heeft geleid wordt eveneens grondig geëvalueerd: wat ging daarin goed en wat moet beter? Hoe hebben we het aangepakt, wat kunnen we daarvan leren? Wat lag binnen onze eigen invloedssfeer en wat niet? Wat moeten we vooral behouden en wat moeten we anders gaan doen? Het kan morgen immers altijd beter dan vandaag. Het gaat om reflecteren door boven het proces te hangen en terug te kijken. Dus juist op de kritische aspecten zoals genoemd in zes overige factoren van het model Teamfactor<sup>7</sup>: Plan, Inrichten, Vitaliseren, Uitvoeren, Veranderen en IK. Die zijn allemaal van belang in de ontwikkeling naar een succesvol, resultaatverantwoordelijk team.

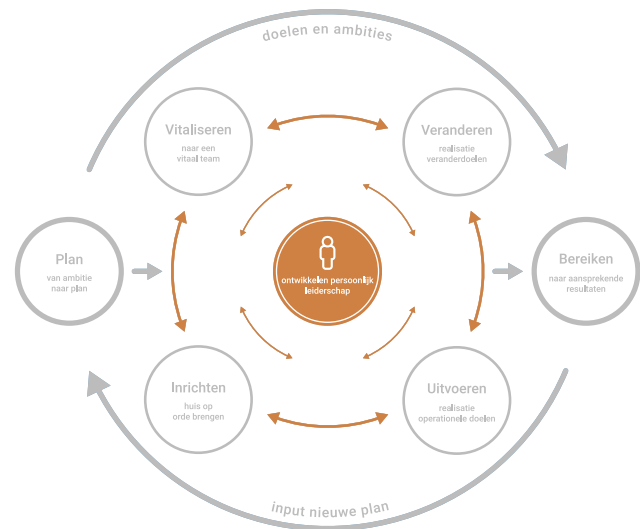
Een team werkt vaak binnen een planning & control-cyclus van een jaar waarbij de output van het ene plan kan bijdragen aan de input van het volgende plan. Operationele en/of veranderdoelen die niet of niet volledig zijn behaald kunnen een plek krijgen in het nieuwe plan, maar ook uit de procesevaluatie kunnen bijvoorbeeld veranderdoelen voortvloeien. Het team is zich bewust van het belang van zorgvuldige evaluatie. Naast het feit dat deze waardevolle input voor het volgende jaarplan oplevert, vormen ze belangrijke leerprocessen, die zowel collectief als individueel worden doorgemaakt. Een goed team heeft ook oog voor het regelmatig vieren van successen, niet alleen bij deze evaluatie, maar door het jaar heen.

### De vijf knoppen onder Teamfactor 6 Bereiken:

1. Inhoudelijke doelen en ambities jaarplan
2. Procesmatige aanpak
3. Leerproces
4. Vieren van successen
5. Naar volgend jaarplan

### Factor 7. IK: ontwikkelen van persoonlijk leiderschap

In het hart van het model van een resultaatverantwoordelijk team staat persoonlijk leiderschap. Het heeft betrekking op alle teamleden. Dat is niet voor niets, mensen maken immers dagelijks het verschil. Dat wordt in hoge mate bepaald door de mate van persoonlijk leiderschap die zij bij zichzelf en anderen ontwikkelen. Persoonlijk leiderschap heeft onder andere te maken met de mate waarin iemand, vakbekwaam, energiek, positief, verantwoordelijk, flexibel, slagvaardig en leergierig het werk verricht. Iemand straalt het uit, het is onmiddellijk voelbaar als je met zo'n persoon in contact bent. In een succesvol team zie je steeds meer mensen met dit gedrag. De grote waarde hiervan laat zich niet snel overschatten.



We maken in de Teamfactor<sup>7</sup> een onderscheid in persoonlijk leiderschap naar jezelf en naar anderen. Persoonlijk leiderschap naar jezelf gaat vooral over persoonlijk en professioneel het beste uit jezelf willen halen. Dus op alle rollen in je leven blijven groeien en ontwikkelen en zorgen voor een goede werk-privébalans. Persoonlijk leiderschap naar anderen gaat over de mate waarin je verantwoordelijkheid neemt om het persoonlijk leiderschap van anderen, bijvoorbeeld collega's in het team, verder te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door mee te denken bij het oplossen van een probleem, iemand aan te spreken op zijn verantwoordelijkheid, iemand te stimuleren tot een nieuwe of andere taak, maar zeker ook door voor anderen een rolmodel te zijn.

Het is al eerder gesteld: aan de basis van de ontwikkeling van een resultaatverantwoordelijk team staat hoogwaardig leiderschap. Leidinggevend die met de juiste kennis en kunde situationeel inspelen op de ontwikkelfase en behoeften van het team en de teamleden. Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap neemt daarin een centrale plaats in. Wanneer het persoonlijk leiderschap van de teamleden hoog is, zal de afhankelijkheid van de directe sturing van de leidinggevende afnemen. Zorgvuldige werving en selectie van teamleden is in het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap in het team belangrijk. Of zoals Jim Collins (2005) stelt: het is 'eerst wie, dan wat'. De formele kwalificaties zijn uiteraard belangrijk, maar voor het ontwikkelen van een resultaatverantwoordelijk team wordt vooral ook kritisch gekeken of de sollicitant het juiste persoonlijkheidsprofiel heeft voor het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap: pas jij in ons team?

### De vijf knoppen onder Teamfactor7 IK:

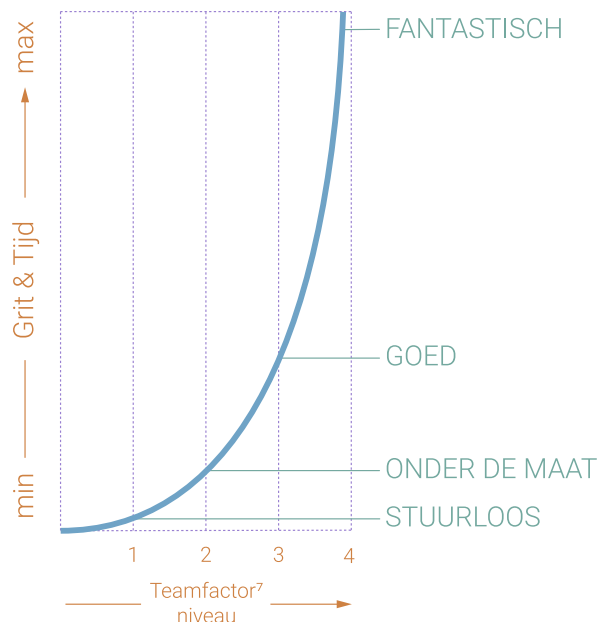
1. Ontwikkelen van eigen persoonlijk leiderschap
2. Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap door leidinggevende naar mij
3. Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap naar anderen
4. Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap in het team
5. Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap door werving en selectie

## De waarde van het model Teamfactor<sup>7</sup>

Wat is nu de waarde van het model Teamfactor<sup>7</sup>? Het biedt een lens om te kijken naar een team en teamontwikkeling. Wat zijn belangrijke aspecten van teamontwikkeling? Hoe werken die op elkaar in? Wat kunnen we al dan niet beïnvloeden? Hierdoor ben je beter in staat de bredere samenhang te zien. Het geeft waardevolle kennis en inzichten. Maar het biedt ook een taal om als leidinggevende en medewerkers met elkaar in gesprek te gaan over teamontwikkeling. Dat kan op verschillende niveaus. Vanuit het perspectief van het model als geheel, vanuit een of meerdere factoren of nog specifieker een of meerdere thema's daarbinnen. Waar staan we: Wat gaat goed, wat moet beter? Wat spreken we daarover af? Wat gaan we doen om een nog beter team te worden? Dus analyse en interventies. Dat kan in verschillende samenstellingen: in een kleiner verband of het team als geheel. Dat gesprek is heel belangrijk, komen tot een heldere analyse en zoeken naar de juiste oplossingen. Dus reflecteren door afstand te nemen, of zoals Ronald Heifetz (1994) het mooi weergeeft: 'Kijken vanaf het balkon.' De ervaring leert dat deze gesprekken juist ook bijdragen aan teamontwikkeling, het is een waardevol deel van het veranderproces. Leiderschap speelt daarin een belangrijke rol. De waarde van het model Teamfactor<sup>7</sup> wordt, zo merken wij, nog krachtiger als de organisatie ervoor kiest het te gebruiken als instrument voor organisatieontwikkeling, dus het breed in te zetten en op deze wijze alle teams naar een hoger niveau te tillen. Daarmee wordt het onderdeel van de bestuursfilosofie.

## 5. Monitor Teamfactor<sup>7</sup>: de ontwikkelfase van je team

Teams verschillen in de mate van ontwikkeling, in onze woorden de mate van resultaatverantwoordelijkheid. Dit is onder andere zichtbaar in de harde en zachte kanten van teamontwikkeling: de structuur, cultuur en competenties. Eigenlijk ervaar je die kanten vrij snel als buitenstaander of nieuw teamlid als je je ogen en oren goed de kost geeft zodra je in aanraking komt met een team. Voor de mensen in het team is het vaak lastiger te zien. Je zult dat zelf ook wel herkennen. In de Teamfactor<sup>7</sup> onderscheiden wij op een continuüm van een lage mate van resultaatverantwoordelijkheid tot een hoge mate van resultaatverantwoordelijkheid vier fasen in teamontwikkeling. Met behulp van de vragenlijst meten we dat, en in de rapportage staan de resultaten van deze meting. Daarover straks meer, eerst staan we stil bij de vier fasen van teamontwikkeling.



Teams in fase 1 zijn in veel opzichten niet op orde, ze zijn heel kwetsbaar; ze bereiken dan ook weinig. Er is veel gedoe, soms is er echt sprake van crisis. Bij teams in fase 2 is een eerste verbetering op onderdelen te zien, maar er is nog veel te doen om een goed team te worden. Deze eerste bewegingen zijn veelal niet onmiddellijk zichtbaar in concrete resultaten in operationele en veranderdoelen. Soms een beetje. Bij teams in fase 3 is inmiddels veel op orde of in gang gezet. Het team is volop in ontwikkeling, dat is duidelijk zichtbaar in positieve resultaten. Het team laat al veel kenmerken zien van een resultaatverantwoordelijk team. Een organisatie met veel teams in fase 3 presteert eigenlijk al best goed, de uitdaging is om het nog beter te maken. Dat is de stap maken naar fase 4: een in alle opzichten succesvol, resultaatverantwoordelijk team.

In haar boek *De gritfactor* (2016) stelt de Amerikaanse hoogleraar Angela Duckworth de vraag: wat is nu echt bepalend voor persoonlijk succes? Wat zorgt ervoor dat sommige mensen excelleren en andere niet? Dus onafhankelijk van wat men doet, of je nou sporter, wetenschapper, musicus of manager bent. Zij toont op overtuigende wijze aan dat talent hierin natuurlijk belangrijk is, maar niet doorslaggevend voor succes. Met veel talent zal je bepaalde vaardigheden sneller kunnen ontwikkelen dan anderen, maar daaruit volgt niet noodzakelijkerwijs dat je dan uiteindelijk succesvoller wordt. Zij ziet talent als 'niet waargemaakt potentieel'. De echte stap naar succes wordt gezet door 'grit': de mate van vastberadenheid om ook heel succesvol te worden. Iedere dag weer. Dat wordt, zo toont haar onderzoek aan, vooral bepaald door twee factoren: passie en doorzettingsvermogen. Passie wordt vooral gevoed door interesse (echt kunnen genieten van wat je doet) en relevantie (de overtuiging hebben dat wat je doet er ook echt toe doet). Doorzettingsvermogen is vooral

zichtbaar in oefenen (de dagelijkse discipline om zaken morgen beter te doen dan vandaag) en hoop (de diepe overtuiging en volharding om door te gaan, ook als het tegenzit). Op deze wijze succesvol worden is eigenlijk topsport.

Geïnspireerd door het gedachtegoed van Duckworth zijn wij van mening dat dezelfde eigenschappen worden gevraagd om een succesvol resultaatverantwoordelijk team te worden: de stap te zetten van fase 3 naar fase 4. In teamontwikkeling is het eigenlijk niet anders dan bij individuele ontwikkeling, het gaat alleen om meer mensen. Dus met het team komen van fase 3 naar fase 4 is ook topsport. Of zoals Jim Collins (2005) stelt: de stap te zetten van *good* naar *great* is een heel stevige opgave. Dat soort topteam zijn er natuurlijk wel, maar niet veel. Het lijkt of bijna alles in zo'n team vanzelf gaat, maar dat is niet zo, het is het resultaat van grit, met elkaar heel hard werken aan iets waarin je gelooft. Hoe fantastisch is het als we meer van dat soort teams krijgen!

### Teamfactor<sup>7</sup>-monitor digitale vragenlijst en rapportage: hoe staat het team ervoor?

Om het proces van teamontwikkeling goed te ondersteunen, hebben we de Teamfactor<sup>7</sup>-monitor ontwikkeld. Deze bestaat uit een digitale vragenlijst en een digitale rapportage. Door het invullen van deze vragenlijst kan iedere leidinggevende of medewerker per thema aangeven waar het team zich naar zijn eigen oordeel bevindt. In totaal zijn het 35 vragen. Dat is per definitie subjectief, want iedereen heeft recht op zijn eigen beleving en waarheid. Dat moet het uitgangspunt voor teamontwikkeling zijn. Welke personen de vragenlijst invullen is een keuze. Dat kan een beperkte groep teamleden zijn, bijvoorbeeld een representatieve dwarsdoorsnede van de leidinggevende en enkele teamleden. Maar het kan natuurlijk ook door het volledige team worden ingevuld. Naarmate meer teamleden de vragenlijst invullen wordt het beeld dat ontstaat uiteraard betrouwbaarder.

We hebben ervoor gekozen elk thema op een korte, toegankelijke maar ook degelijke wijze toe te lichten. Dat betekent dat achter ieder thema weliswaar allerlei wetenschappelijke onderbouwingen zitten, maar dat zie je niet terug in de vragenlijst. Per thema wordt in enkele regels beschreven wat je op dat aspect ervaart in een succesvol, resultaatverantwoordelijk team. Zo veel mogelijk in gewone, dagelijkse taal. Daarmee wordt het beter herkenbaar vanuit de eigen praktijk. Op basis van vier stellingen per thema wordt aan de respondent gevraagd aan te geven welke stelling het meest overeenkomt met de ervaren werkelijkheid in het eigen team.

Het invullen van vragenlijst zal bij veel mensen de ogen openen voor het kenmerkende aan een resultaatverantwoordelijk team: een waardevolle leerreis. Maar het legt ook het eigen team langs de Teamfactor<sup>7</sup>-meetlat: waar staan wij in onze ontwikkelingsfase? En waar sta ik in mijn ontwikkelingsfase in het team? Dat is immers niet vrijblijvend, alle teamleden hebben de verantwoordelijkheid bij te dragen aan de ontwikkeling van het team en zichzelf daarbinnen. Het invullen van de vragenlijst zelf wordt daarmee, zo horen we regelmatig, een deel van het veranderproces.

**Missie van de organisatie**  
Voor veel organisaties is de missie, veelal in een paar zinnen, het fundament. Het betreft het bestaansrecht van de organisatie vanuit waarden en identiteit: waar staan we voor? De missie geeft ook richting aan de activiteiten. Het is belangrijk dat de missie duidelijk is en goed wordt begrepen. Het is ook belangrijk dat de missie wordt geleefd. Het is belangrijk dat de missie wordt vertaald in concrete acties. Het is belangrijk dat de missie wordt vertaald in concrete acties.

**Vertrouwen en veiligheid**  
Vertrouwen en veiligheid staan aan de basis. Teamleden stellen vertrouwen in elkaar, durven naar voren te stappen, voelen zich vrij om hun mening te geven, ook als die afwijkend is. Bijvoorbeeld in de discussie over de missie.

**Rollen, taken en verantwoordelijkheden**  
De teamleden vervullen allemaal een of meerdere functies. De inhoud laat zich grofweg vertalen in verschillende rollen, taken en verantwoordelijkheden: wat doe jij, wat doe ik, weten we van elkaar wel? Het is belangrijk dat de rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Het is belangrijk dat de rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

**Focus aanbrengen**  
In de realisatie van de operationele doelen, de uitvoerende werkzaamheden van alledag, worden de juiste prioriteiten gesteld: 'first things first'. Er is een sterk besef dat niet alles onmiddellijk kan worden gedaan. Het is belangrijk dat de prioriteiten duidelijk zijn. Het is belangrijk dat de prioriteiten duidelijk zijn.

**Concreet maken van de veranderdoelen**  
De gestelde prioriteiten in veranderdoelen worden soepel omgezet in concrete acties: wie doet wat wanneer. Men kan hierop ook reflecteren en deze desgewenst flexibel bijstellen. De veranderdoelen worden concreet gemaakt.

**Ontwikkelen persoonlijk leiderschap in het team**  
Het team floreert omdat op (vrijwel) alle posities mensen zitten met veel persoonlijk leiderschap. Men stapt naar voren, neemt verantwoordelijkheid, is positief en energiek, is flexibel en slagvaardig, is eerlijk en respectvol, is op een gezonde manier gedreven, maar ook relativerend, is gericht op leren en ontwikkelen. Er wordt hard gewerkt, maar er is ook ruimte voor ontspanning en humor. Deze positieve energie wordt zowel binnen als buiten het team herkend.

**Leerproces**  
In het team vinden door de evaluatie van de realisatie van de inhoudelijke doelen en ambities uit het jaarplan en de procesmatige aanpak daarin, belangrijke leerprocessen plaats. Bijvoorbeeld door met elkaar te reflecteren op de realisatie van de doelen. Het is belangrijk dat de leerproces duidelijk is. Het is belangrijk dat de leerproces duidelijk is.

**Ontwikkelen persoonlijk leiderschap in het team**

Ik vind dat het persoonlijk leiderschap in mijn team niet of nauwelijks is ontwikkeld.

Ik vind dat het persoonlijk leiderschap in mijn team enigszins is ontwikkeld, maar te weinig.

Ik vind dat het persoonlijk leiderschap in mijn team steeds meer is ontwikkeld.

Ik vind dat het persoonlijk leiderschap in mijn team goed is ontwikkeld.

### Teamfactor<sup>7</sup>-rapportage: de röntgenfoto van het team

Wanneer de vragenlijsten zijn ingevuld, wordt dat verwerkt in een rapportage. Deze digitale rapportage biedt inzicht in het oordeel van de respondenten over de status van de ontwikkeling. Soms als een nulmeting, soms na allerlei interventies in een bepaalde tijdsperiode als vervolgmeting.

Wat laat deze rapportage zien? Het maakt op het niveau van het model, de onderliggende factoren, maar ook de 35 thema's daarbinnen inzichtelijk hoe de teamontwikkeling ervoor staat. Deze gegevens kunnen in verschillende combinaties worden weergegeven. Bijvoorbeeld door naar de resultaten van alle respondenten tezamen te kijken, maar het is ook mogelijk gedetailleerder naar de uitkomsten te kijken. Bijvoorbeeld op het niveau van functies in het team, of de tijd die men als teamlid al werkzaam is in het team. Dat kan soms waardevolle informatie opleveren. Binnen een thema is het ook mogelijk in te zoomen op het niveau van de verschillende respondenten. Welk percentage van de teamleden heeft welke stelling gekozen? Ook dat levert vaak waardevolle informatie op.

Een voorbeeld:

### 3. Vitaliseren

#### Samenwerking in het team

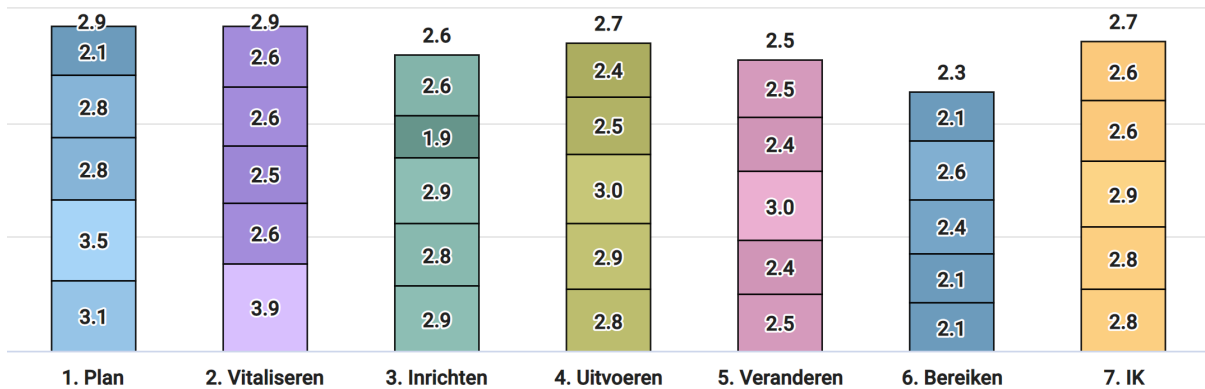
De samenwerking in het team is functioneel en resultaatgericht, maar ook prettig, relativerend en ontspannen. Er is een besef dat je het niet alleen kunt, maar vooral ook niet moet willen. Men weet elkaar, afhankelijk van het onderwerp, graag en gemakkelijk te vinden. Er wordt hard en toegewijd gewerkt aan het realiseren van de ambities en doelen, het aangaan van uitdagingen, het oplossen van problemen. De sfeer is: 'met elkaar komen we er wel uit'. Als uitgangspunt in die samenwerking geldt gelijkwaardigheid en win-win.

1	Ik vind dat we er niet in slagen om goed met elkaar samen te werken.	0%
2	Ik vind dat de eerste stappen in een betere samenwerking zijn gezet, maar ik zie ook nog veel ruimte voor verbetering.	63%
3	Ik vind dat we binnen ons team steeds meer overtuigd zijn van de noodzaak van goede samenwerking en dat gaat in de dagelijkse praktijk ook steeds beter.	25%
4	Ik vind dat we binnen ons team diep overtuigd zijn van de noodzaak van goede samenwerking en in de dagelijkse praktijk doen we dat ook graag, soepel en goed.	13%

Op het niveau van de factoren hebben mensen verder gelegenheid in enkele regels aanvullende informatie te geven. Ook dat wordt zichtbaar in de rapportages, kleine aanvullingen die soms een belangrijk licht op het team laten schijnen.

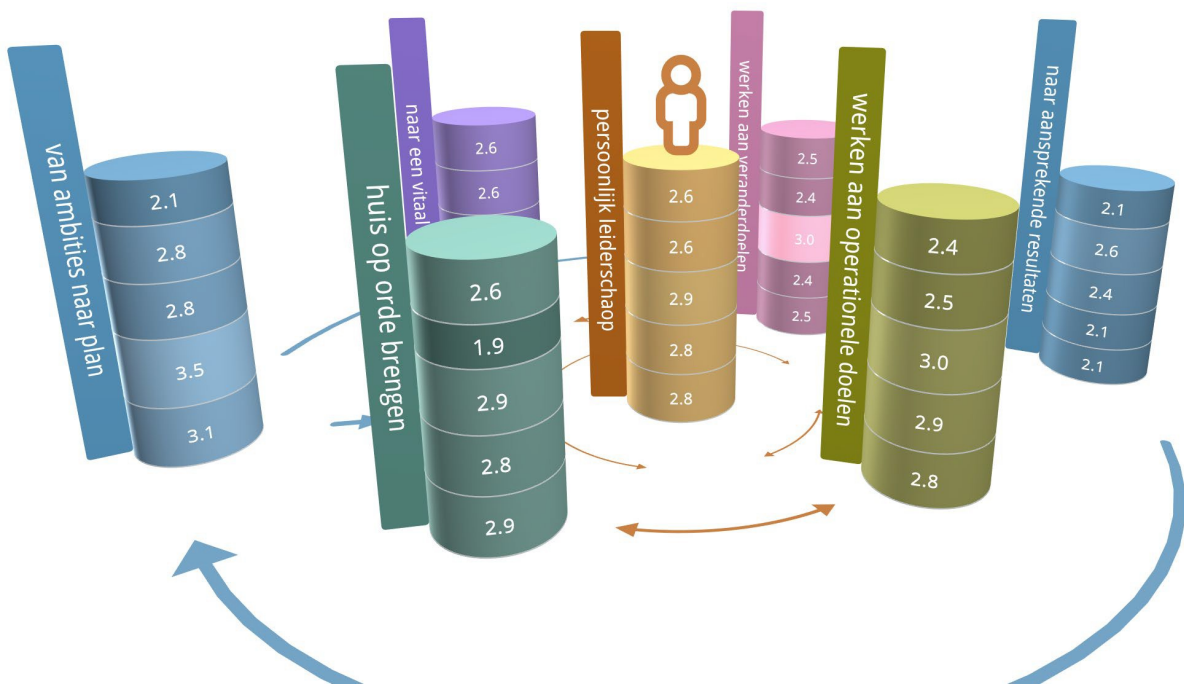
Een 2D-visualisatie in de rapportage geeft een overzicht van de ranking van de thema's per factor. Dat kunnen belangrijke aangrijpingspunten zijn voor verdere analyse. Maar ook voor mogelijke interventies.

Een voorbeeld:



In de rapportage is tot slot ook een 3D-visualisatie opgenomen.

Een voorbeeld:



In de 3D-visualisatie van het model wordt in één oogopslag duidelijk hoe het met de ontwikkelfase van het team is gesteld. Hoe moet je deze 3D-visualisatie interpreteren? Iedere factor is gevisualiseerd in een buis, met daarin van beneden naar boven de scores per thema. Elke buis kent vijf thema's. Een voorbeeld ter illustratie. In de factor 3. 'Vitaliseren: naar een vitaal team', zie je van onderaf de waardering van de 5 thema's. Dus eerst 'vertrouwen en veiligheid', dan 'passies en talenten', 'samenwerken in het team', 'samenwerken buiten het team' en ten slotte 'opleiding en ontwikkeling'. Wanneer de respondenten op alle de stellingen bij de thema's in een factor een 4 scoren, dan is dat de maximale score, zichtbaar in hoogte van de thema's in de buis. Bij vijf keer een 4 is de top bereikt. In de rapportage als geheel van alle factoren maken we deze maximale score nooit mee, er is altijd ruimte voor verbetering. Bij lagere scores is de buis van een factor dus minder gevuld. De 3D-visualisatie geeft door de vulling van de buizen een goede eerste indruk van de situatie van een team.

De 3D-visualisatie maakt daarmee de teamontwikkelingsfase beeldend, wat soms ook confronterend kan zijn: 'Ik wist niet dat we er zo voor stonden!' We noemen deze 3D-visualisatie wel de röntgenfoto van het team. Natuurlijk niet zo objectief als een röntgenfoto, maar ze geeft wel een beeld dat stimuleert tot verdere analyse. Op basis van de 3D-visualisatie en andere resultaten in het rapport kan het team het gesprek aangaan. Wat gaat goed, wat moet beter? Hoe kunnen we dat verklaren? En wat moeten we eerst verbeteren, wat later?

Die laatste vraag is heel belangrijk. Want natuurlijk kan niet alles onmiddellijk veranderen door tegelijk aan 35 knoppen te draaien. Het is ook helemaal niet wenselijk. Dat is de kortste weg naar chaos. De kunst is te leren de juiste focus aan te brengen. Wat zijn de meest urgente en belangrijke interventies die we nu moeten gaan doen? Dat wordt uiteraard bepaald door de beschikbare tijd en capaciteit. Maar zeker niet alleen. Minstens zo belangrijk is te zien dat er een bepaalde volgordelijkheid zit in de interventies. Een voorbeeld. Wanneer de stappen in factor 1. 'Plan: van ambitie naar plan' zowel inhoudelijk als procesmatig nog niet goed zijn doorlopen, is goed implementeren van de operationele doelen en veranderdoelen in de praktijk heel moeilijk. Dat geldt in bredere zin ook voor de combinatie van factor 1, 2 en 3. De basis is simpelweg onvoldoende op orde. Dus het is altijd *first things first!*

Teams gaan met inzet van de Teamfactor<sup>7</sup> aan de slag in teamontwikkeling, meestal met professionele ondersteuning. En ze weten - dat is mooi te ervaren - daarin aansprekende resultaten bereiken. Het ene team sneller dan het andere, maar de ontwikkeling is er. Soms twee stappen vooruit en één terug, maar ze gaan vooruit. Ontwikkelingen die eerst niet of moeizaam van de grond kwamen. Tot slot neem ik je mee naar een interessante Teamfactor<sup>7</sup>-casus bij een team in een ggz-organisatie.

## 6. Teamfactor<sup>7</sup> toepassing in de praktijk

Marije is 44 jaar. Ongeveer een half jaar voordat ze met ons contact opnam was zij gestart als manager bedrijfsvoering van een afdeling in een ggz-organisatie. Ze maakt deel uit van een dual managementteam. Haar collega Bart is manager zorg en psychiater. Na haar studie hbo-verpleegkunde heeft zij vele jaren met plezier aan het bed gestaan. Met de voeten in de klei, veel gezien en geleerd. Patiënten met soms ernstige psychiatrische problematiek kunnen helpen. Echt iets kunnen betekenen, vaak van mens tot mens.

Geleidelijk aan ontwikkelde ze steeds meer ideeën over hoe de zorg en bedrijfsvoering op de afdeling beter zouden kunnen. En steeds vaker dacht ze: ook zouden moeten. Regelmatig stelde ze zichzelf de vraag: 'Moet ik niet zelf leidinggevende gaan worden, zodat ik meer invloed kan hebben?' Ook collega's stelde haar af en toe de vraag: 'Marije, een mooie vacature als leidinggevende, is dat niet iets voor jou?' Tegelijk vond ze zo'n overstap ook heel spannend. Nog altijd is ze haar vroegere directeur dankbaar. Zij zag Marijes talent, maar ook haar behoefte een loopbaanstap te maken. Uiteindelijk heeft zij haar het laatste zetje gegeven om de sprong in het diepe te wagen. Het bleek een goede keuze.

Ze werd manager bedrijfsvoering van een kleine afdeling. Al snel kwam ze erachter dat de functie van leidinggevende toch ingewikkelder bleek dan ze had gedacht. Met vallen en opstaan leerde ze snel. Vanuit de organisatie werd ze gestimuleerd het vak van manager bedrijfsvoering niet alleen in de praktijk te leren, maar ook een goede opleiding te volgen. Na enkele jaren te hebben gewerkt als manager bedrijfsvoering, besloot ze bedrijfskunde te gaan studeren. Drukke jaren met een jong gezin, een veeleisende baan en een pittige opleiding volgden. Steun vanuit werk en privé waren er volop en dat was fijn, maar ook hard nodig. Na het afronden van haar studie was er meer ruimte en rust. Inmiddels heeft Marije de nodige vliegreun gemaakt als manager bedrijfsvoering en aan meerdere afdelingen langere tijd leiding gegeven. Steeds andere mensen, andere uitdagingen. Met de mensen om haar heen heeft ze het nodige tot stand gebracht. Dat waar het haar uiteindelijk toch om was begonnen.

Enkele maanden voordat ze startte in haar nieuwe functie heeft haar huidige directeur haar uitgenodigd voor een gesprek. In het gesprek heeft hij haar persoonlijk gevraagd een aantal jaar leiding te gaan geven aan afdeling B. Een belangrijke, maar ook complexe afdeling, waar al jaren van alles aan de hand is. Nooit is het gelukt deze afdeling goed te laten functioneren. Het verloop onder medewerkers en managers is groot. Hij gaf aan dat dit zo niet langer kan doorgaan, het is gewoon slecht voor de patiënten, maar ook voor de medewerkers.

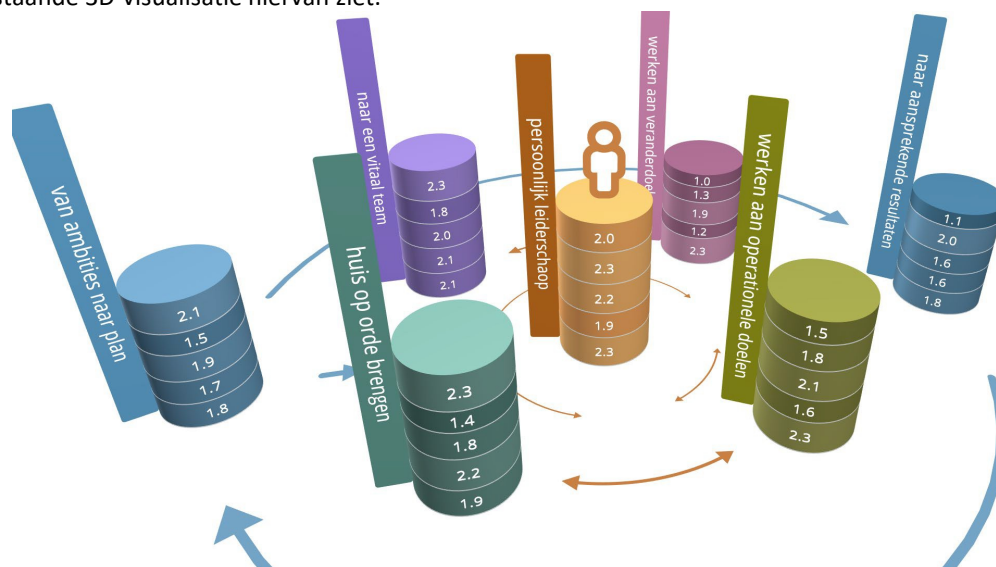


In februari 2019 werd ik gebeld door Marije. We kenden elkaar van een eerdere opleiding waarin ze een van de deelnemers was geweest. Ze vertelde me van de stap die ze had gezet als manager bedrijfsvoering van afdeling B., en ver Bart, haar collega manager zorg, een prettige en deskundige man. Maar ook over haar zorgen op basis van wat ze in de eerste maanden in haar nieuwe baan heeft aangetroffen. Zoveel is niet op orde, ze wist eigenlijk niet waar te beginnen. Sommige teamleden leken weinig in haar te willen investeren: 'Je bent de zoveelste manager in de afgelopen jaren, ik ben benieuwd wanneer jij weer vertrekt.' Ze vroeg of wij haar collega Bart en haar wilden helpen om de afdeling 'echt vooruit te helpen'.

Enkele weken later heb ik twee lange gesprekken gevoerd met Marije en Bart. Ik vond het prachtig te zien hoe Marije zich in de loop der jaren had ontwikkeld. Bart bleek een aardige en slimme man met een groot hart voor de zorg. Hij vertelde hoe hij er ooit als basisarts voor had gekozen zich te specialiseren in de psychiatrie. Hij was zich ervan bewust dat goede zorg en goede bedrijfsvoering twee kanten van dezelfde medaille zijn. In de gesprekken werd mij een goed beeld geschetst van de ontwikkelingsfase van afdeling B. Ik vertelde hun over de Teamfactor<sup>7</sup>, en met elkaar maakten we zo een eerste analyse van het team. Een gesprek dat hielp om de eerste structuren en meer samenhang te zien, en een gesprek dat hoop en perspectief gaf: er moet veel gebeuren, maar als we dat goed aanpakken kan het lukken.

Er werd besloten eerst een Teamfactor<sup>7</sup>-meting, een nulmeting, uit te voeren bij een representatieve dwarsdoorsnede van het team. In totaal zeventien teamleden. Maar niet door de mensen de Teamfactor<sup>7</sup>-vragenlijst zomaar toe te sturen. Dat werkt niet. De eerste stap die we hebben gezet, is deze mensen uit te nodigen voor een teamdag. Het bleek dat sommige teamleden daar niet onmiddellijk op zaten te wachten. De reacties waren wisselend van: 'Dat hebben we al zo vaak gedaan, het heeft nooit iets opgeleverd,' tot 'Kan ik niet gewoon mijn eigen werk gaan doen, dus patiënten zien?' Andere teamleden zagen er wel het belang van in, zij waren positiever. De dag begon moeizaam, maar werd uiteindelijk succesvol. Er was voor iedereen ruimte zijn verhaal te doen. Dat waren soms indrukwekkende verhalen. Marije en Bart hadden een krachtig 'klein verhaal', waarin ze vertelden wat ze met het team wilden bereiken, waarom dat zo belangrijk was, wat hun persoonlijke drijfveren waren, maar ook wat ze daarin van de teamleden verlangden. De deelnemers gingen beter zien dat er iets moest veranderen en vrijwel iedereen gaf aan dat ook te willen. We vertelden over de Teamfactor<sup>7</sup> en het voornemen om een Teamfactor<sup>7</sup>-meting uit te voeren. Ook daar was men enthousiast over.

Drie weken later hadden 16 teamleden de digitale vragenlijst ingevuld. Een van de teamleden had zich in goed overleg teruggetrokken, zij had de overstap gezet naar een ander team. We hadden erop aangedrongen de digitale vragenlijst zorgvuldig en eerlijk (het team koos er hier bewust voor de vragenlijst met naam en toenaam in te vullen, de keuze voor anonimiteit is ook altijd een optie) in te vullen. Vooral aangegeven dat het in ieders belang was de harde feiten onder ogen te zien. Pas dan konden we gericht werken aan verbetering. De resultaten in de Teamfactor<sup>7</sup>-rapportage waren indrukwekkend, voor iedereen. Ook voor mij. Het was inderdaad op allerlei terreinen niet op orde. Op vrijwel alle factoren en thema's werd laag gescoord. Ik kan me voorstellen dat als je dit hoofdstuk tot dusver aandachtig hebt gelezen, dit ook voor jou geldt als je de onderstaande 3D-visualisatie hiervan ziet.



Met korte tussenpozen volgden meerdere gesprekken, twee van een dagdeel en nog een 's avonds met pizza's, waarin we met elkaar spraken over deze nulmeting. Wat opviel was dat veel teamleden ook blij, of misschien beter: opgelucht waren met de resultaten van deze rapportage. Je kon er niet meer omheen. Iemand zei: 'Ik voel dit al heel lang, dan is het maar duidelijk. We moeten nu echt iets gaan doen.' Deze gesprekken waren intens, zoektochten waarin we met elkaar de uitkomsten probeerden te begrijpen. Soms waren de gesprekken emotioneel, bijvoorbeeld als kritisch werd doorgevraagd of mensen zich persoonlijk aangesproken voelden. Geleidelijk aan kregen we beter zicht op de teamontwikkelingsfase. Op het team als geheel en op de verschillende onderdelen, zoals een specifieke factor of sommige thema's. En ontstond bovendien zicht op wat ons als eerste te doen stond. Maar in die verschillende bijeenkomsten was nog iets bijzonder gebeurd. We waren in dat proces meer een team geworden. Een van de teamleden, iemand die eerder niet stond te trappelen om aan de slag te gaan, zei: 'Weet je, als wij het niet doen, wie gaan het dan wel doen?'

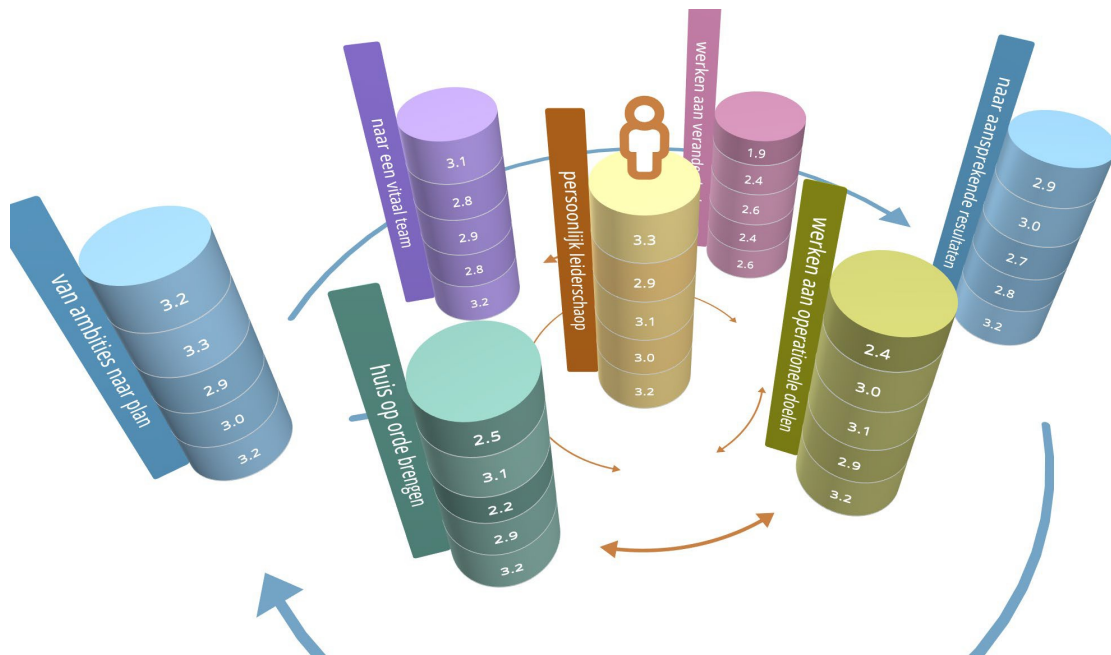
Het voert te ver om op alle details in te gaan, maar uiteindelijk is besloten eerst de basis op orde te brengen door ons vooral op factor 1 tot en met 3 te richten. Voor een periode van driekwart jaar werden drie prioriteiten in interventies gekozen. Deze werden als volgt geformuleerd:

1. *Het proces van ambitie tot plan (factor 1) met elkaar doorlopen zodat we een goed jaarplan hebben dat breed wordt omarmd.*
2. *Het huis op orde brengen (factor 2) met bijzondere aandacht voor de thema's rollen, taken en verantwoordelijkheden, de werkprocessen en de overlegstructuur.*
3. *Het vitaliseren van het team (factor 3) door met name bijzondere aandacht te geven aan de thema's veiligheid en vertrouwen en samenwerken binnen het team.*

De teamleden hadden nog meer interventies willen afspreken, maar daar is, na enig aandringen, uiteindelijk niet voor gekozen. De kunst van focus aanbrengen. Deze investeringen zouden al veel tijd en aandacht vergen, temeer daar de dagelijkse zorg voor de patiënten gewoon doorging. Maar wellicht belangrijker: als juist deze investeringen toegewijd en gedisciplineerd werden uitgevoerd, zou dat, mits ze succesvol waren, veel gaan opleveren. Niet alleen op die onderdelen waarop de interventies zich direct zouden richten, maar ook op andere aspecten in het model Teamfactor<sup>7</sup>. Het persoonlijk leiderschap van de teamleden zou bijvoorbeeld gaan groeien, het implementeren van operationele en veranderdoelen zou beter verlopen en de eerste zichtbare resultaten zouden worden behaald. Voor de drie voorgenomen interventies werd een concreet actieplan gemaakt: wie doe wat en wanneer. Er werd goed nagedacht over de manier van aanpak. Veel acties kregen bewust een plek in het dagelijkse werk. Daarnaast werden er twee werkgroepen geïnstalleerd. Zij kregen concrete opdrachten. Verder is relatief veel aandacht uitgegaan naar wat werd genoemd het vestigen van een 'cultuur van discipline', waarbij geldt 'afspraken = afspraken'. Als we dit met elkaar afspreken, dan moeten we het ook echt waarmaken. Het is ieders verantwoordelijkheid, niet alleen van Marije en Bart. Ook de ondersteuning werd ingepland. Wij verzorgden follow-upbijeenkomsten. Eerst maandelijks, later, toen het veranderproces goed liep, werd dat omgezet naar tweemaandelijks. Verder waren er 'spiegelgesprekken' met Marije en Bart. Vanuit een leiderschapspectief reflecteren op de procesvoortgang. Eerst tweewekelijks, daarna maandelijks.

In 2019 hebben de teamleden heel hard gewerkt om de interventies tot een succes te maken. Dat bleek regelmatig, juist door de grote drukte in de directe zorg voor patiënten, een enorme opgave. In die tijd zijn er drie teamleden in goede harmonie vertrokken, omdat zij uiteindelijk niet bleken te passen bij de ambities en verwachtingen. Geleidelijk aan verliep het steeds soepeler en vond er een belangrijke omslag in het team plaats. De sfeer in het team werd veel beter. Er werd hard gewerkt, maar men deed het samen. Uitdagingen waren er nog steeds volop, maar met elkaar vond men praktische oplossingen. Men kon beter relativeren, er was meer plezier, er werd weer gelachen. En er werden eerste concrete resultaten behaald. Zowel in de operationele als veranderdoelen. Successen werden gevierd. Kortom: in dat jaar is veel gerealiseerd, waar de teamleden terecht trots op zijn.

Januari 2020 is besloten een vervolgmeting te doen. De resultaten zie je in onderstaande 3D-visualisatie.



Het team van afdeling B is er nog niet, maar wat men heeft bereikt is fantastisch. Er is op basis van deze vervolgmeting een nieuw actieplan gemaakt. Daar is het team nu volop mee aan de slag. Er worden nieuwe stappen voorwaarts gezet in de richting van een succesvol, resultaatverantwoordelijk team. Dat zal slagen, daar ben ik van overtuigd!

#### Websites voor meer informatie:

- [Ronald Bos Organisatieontwikkeling >>>](#)
- [Teamfactor7: Demo vragenlijst en demo rapportage >>>](#)

#### Bronnen

1. Collins, J. (2005). Good to Great, Uitgeverij Business Contact.
2. Covey, S.R. (1989). The seven habits of highly effective people. Powerfull lessons in personal change. Uitgever: Simon and Schuster UK.
3. De Blot, P en Pronk P. (2007). Business Spiritualiteit, Uitgeverij Ten Have.
4. Duckworth, A. (2016) De gritfactor, de kracht van passie en doorzettingsvermogen. A.W. Bruna Uitgevers Amsterdam.
5. Elsschot, W. (1910) Gedicht 'Het Huwelijk'.
6. Erikson, E. (1993) Childhood and Society, Reissue ed. New York: Norton.
7. Heifetz, R. (1994) Leadership without easy answers Uitgeverij: Harvard University Press.
8. Kotter J. (1994) Leading Change, Uitgeverij: Harvard Business School Press.
9. Pijl, J. (2017) Strategie = Executie, Uitgeverij; Vakmedianet.
10. Rotmans, J. (2017) Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving, Uitgeverij De Arbeiderspers.
11. Willink J. en Babin L. (2015) Extreem Eigenaarschap, Uitgeverij Business Contact