

Teams van de toekomst

‘De mensheid stapt ruggelings de toekomst in,  
de ogen gericht naar het verleden.’

– Guglielmo Ferrero

# Teams van de toekomst

Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken

Jaco van der Schoor  
&  
Guido van de Wiel

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl).

© 2013, Jaco van der Schoor en Guido van de Wiel

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Binnenwerk: CO2 Premedia, Amersfoort

Omslagontwerp: Bij Barbara, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN: 978 90 2440 455 1

NUR: 801

wAlle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

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

Voor zover het maken van reprografische veeelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

<b>Waarom dit boek?</b>	<b>9</b>
<i>Uit het leven gegrepen ...</i>	9
<i>Eén laagje dieper kijken</i>	10
<i>Naar teams van de toekomst</i>	12
<b>Samenvatting voor de ongeduldige lezer</b>	<b>13</b>
<b>1 Chaos in de orde</b>	<b>17</b>
1.1 Tien jaar teamontwikkeling en dan ...	17
1.2 Naar een nieuw paradigma van effectieve teamontwikkeling?	19
1.3 Nieuwe mogelijkheden, nieuwe grenzen	20
<i>Nieuwe grenzen</i>	20
<i>Nieuwe mogelijkheden</i>	21
<i>Nieuwe grenzen én nieuwe mogelijkheden</i>	22
1.4 Opbouw van dit boek	22
<b>2 Teamontwikkeling: huidige stand van zaken</b>	<b>25</b>
2.1 Inleiding: begin van de zoektocht	25
2.2 Definitie van teams	26
2.3 De noodzaak van teamwerk	27
<i>De acht redenen van teamwerk</i>	27
2.4 De vier dimensies van effectieve teams	33
<i>De eerste dimensie: bestaansrecht</i>	33
<i>De tweede dimensie: inrichting</i>	35
<i>De derde dimensie: dynamiek</i>	39
<i>De vierde dimensie: de omgeving</i>	43
2.5 Grenzen aan dit teamontwikkelingsmodel: de kaart is niet langer het gebied	46
<i>Vaste samenstelling</i>	46
<i>Lineaire ontwikkeling langs de fasen</i>	47
<i>Collectief geheugen</i>	47
<b>3 Schets van de actualiteit</b>	<b>49</b>
3.1 Inleiding: wakker worden in een nieuwe wereld	49
3.2 Demografische ontwikkelingen	50
<i>Vergrijzing en ontgroening</i>	51

	<i>Mismatch op banenmarkt tussen vraag en aanbod</i>	52
	<i>Nieuwe generaties</i>	53
	<i>Andere mentaliteit</i>	57
3.3	Digitale ontwikkelingen	58
	<i>Meer, meer, meer: verbindingen</i>	59
	<i>Meer, meer, meer: informatie</i>	61
	<i>Meer, meer, meer: exponentiële snelheid van verspreiding</i>	64
3.4	Economische ontwikkelingen	67
	<i>Meer met minder</i>	67
3.5	Conclusie	70
<b>4</b>	<b>Orde in de chaos: acht redenen, vier tegenstellingen</b>	<b>73</b>
4.1	Inleiding	73
4.2	Nog even de wanorde in de chaos	74
	<i>Theorie versus praktijk</i>	74
	<i>Tegenstellingen</i>	74
4.3	Een eerste (her)ordening naar vier dilemma's	76
	<i>Eerste dilemma: controle versus vertrouwen</i>	76
	<i>Tweede dilemma: eigen behoeften versus externe eisen</i>	77
	<i>Derde dilemma: taakgericht versus mensgericht</i>	78
	<i>Vierde dilemma: generaliseren versus specialiseren</i>	78
4.4	Acht redenen, vier tegenstellingen	80
	<i>Capaciteitsinzet versus sociale momenten</i>	80
	<i>Continuïteit en reproduceerbaarheid versus eigen ontwikkeling</i>	80
	<i>Continuïteit versus nieuwe ideeën</i>	81
	<i>Hart voor specialisatie versus oog voor de externe omgeving</i>	81
	<i>Visualisatie van al deze tegenstellingen</i>	82
<b>5</b>	<b>Nog meer orde in de chaos: impact op teamdimensies</b>	<b>83</b>
5.1	Een (her)ordening via de vier dimensies van effectieve teams	83
	<i>Vier dimensies: continue aandacht</i>	84
5.2	Impact op bestaansrecht	86
5.3	Impact op inrichting	91
5.4	Impact op dynamiek	101
5.5	Impact op externe omgeving	111
5.6	Conclusie	117
<b>6</b>	<b>Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken: orde én chaos!</b>	<b>119</b>
6.1	De urgentie om leidinggeven aan teams onder de loep te nemen	119

6.2	Van tegenstellingen naar paradoxen: de tegenstelling opgeheven	122
6.3	De kern van sametimemanagement	124
	<i>Het wielmodel</i>	125
6.4	Sametimemanagement volgens het wielmodel	127
	<i>Het effectiviteitsvraagstuk</i>	127
	<i>Het ontwikkelvraagstuk</i>	130
	<i>Het innovatievraagstuk</i>	134
	<i>Professionalvraagstuk</i>	139
6.5	Typische dilemma's bij bestaansrecht	144
6.6	Typische dilemma's bij inrichting	147
6.7	Typische dilemma's bij dynamiek	150
6.8	Typische dilemma's bij krachtenveld	154
6.9	Het verhaal is rond én heeft een open einde	155
<b>7</b>	<b>Schets van de toekomst</b>	<b>157</b>
7.1	Inleiding: de noodzaak van teamwerk nog eens onder de loep	158
7.2	Werken in teams krijgt concurrentie	158
7.3	Het speelveld van teamwerk herzien	161
	<i>Vast team?</i>	161
	<i>Gezamenlijke taak, maar door wie gegeven?</i>	161
	<i>Een doel dat gerealiseerd dient te worden?</i>	162
	<i>Onderlinge afhankelijkheid?</i>	162
	<i>Een aantal toekomstschetsen</i>	163
7.4	Toekomstschets 1: het mens-machinescenario	163
	<i>Van DiabetesStation tot intelligente toiletspot</i>	163
	<i>Van ICT-revolutie naar T-revolutie</i>	164
	<i>Voordelen van mens-machinescenario boven teams</i>	164
	<i>De mens uitgewerkt?</i>	165
	<i>De rol van de mens in dit scenario</i>	166
7.5	Toekomstschets 2: het communityscenario	167
	<i>Communities als horizontale netwerken</i>	167
	<i>Grootste waarde: tijdelijke teams die zelf opstaan uit community</i>	167
	<i>Sneller effectief teamwerk in een communityscenario</i>	168
	<i>Talenten</i>	169
	<i>Voor- en nadelen van het communityscenario</i>	169
	<i>Kracht van communities boven organisaties</i>	170
	<i>Zoeken naar multidisciplinaire samenwerkingen</i>	171
	<i>Randvoorwaarden aan het communityscenario</i>	172

## Teams van de toekomst

7.6	Toekomstschets 3: het virtuele scenario	172
	<i>Peer-to-peernetwerken en Do It Yourself</i>	172
	<i>Virtueel samenwerken</i>	173
7.7	Terug naar de toekomst van teams: een aantal integraties	176
	<i>Mengvormen van bovenstaande scenario's</i>	176
	<i>Het extreem emergente team: oogsten in de startfase</i>	177
	<i>Het agile team: urgentie van snel reageren</i>	177
7.8	Wat heeft een mens nodig om de wereld te veranderen?	181
<b>8</b>	<b>De team geboden</b>	<b>183</b>
	<b>Bijlage</b>	<b>185</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>187</b>



# Waarom dit boek?

Elf. Dat is het aantal boeken dat in 2012 verschenen is met ‘team’ in de titel. In 2013 staat de teller alweer op negen. Genoeg te lezen over teams, nietwaar? Toch menen wij dat het nodig is hier nog een titel aan toe te voegen. Waarom? Wij zien in ons dagelijks werk nogal wat teams. In de afgelopen jaren is het ons opgevallen dat heersende modellen en theorieën rondom teams en teamontwikkeling niet meer aansluiten bij de werkelijkheid waarin deze teams zich bevinden. In dit boek laten we zien dat een aantal gangbare ideeën over teams in de huidige tijd hun geldigheid hebben verloren. We nemen de bestaande concepten kritisch onder de loep in het licht van alle snelle ontwikkelingen waarin we leven. We renoveren en innoveren het gedachtegoed van teamontwikkeling. Want juist die teams die voorbereid zijn op de moderne tijd, zullen het verschil maken. Voor alle lezers die hun team een toekomst gunnen en zelf niet wars zijn eens kritisch naar zichzelf en hun teams te kijken, schreven wij dit boek.

## Uit het leven gegrepen ...

Op het platform [Managersonline.nl](http://Managersonline.nl) stond op 15 juli 2013 het volgende rijtje titels. Het zijn op dat moment de meest gelezen artikelen. Dit rijtje geeft zo een inkijkje waar managers van teams vandaag de dag mee bezig zijn:

- ‘Eén op vier werknemers wil laptop van de zaak saboteren’
- ‘Vijf noodzakelijke stappen bij stress- of burn-outklachten’
- ‘Kan ik een medewerker dwingen om kennis te delen?’
- ‘Tegelijk mensen moeten ontslaan en nieuwe aannemen, hoe leg ik dat uit?’
- ‘Werkzoekende wil graag studeren voor (nieuwe) baan’
- ‘Student wil meer begeleiding tijdens stage’
- ‘Grootbedrijf zet vaker social media in voor wervingsdoeleinden dan mkb’
- ‘Bedrijven die webwinkel oprichten onderschatten hoeveelheid werk’

De eerste twee artikelen laten zien dat het huidige werken in teams en wat de omgeving vraagt niet goed meer op elkaar passen. Ofwel de werksituatie verdient aanpassing (waarop mensen hun laptop van de zaak gaan saboteren), ofwel mensen lopen zelf vast. Veel mensen die in teams werken, lopen tegen grenzen aan omdat hun werkwijze niet langer aansluit op de praktijk. De artikelen over kennisdeling en het tegelijkertijd ontslaan en aannemen van personeel geven weer voor wat voor dilemma's leidinggevenden vandaag de dag staan. De twee artikelen daarna geven verschillende richtingen aan hoe werkzoekenden en studenten tegenwoordig eigenlijk tegen werk aankijken. De artikelen over de inzet van social media en het voeren van een webshop geven iets weer over de onomkeerbaarheid van de digitale ontwikkelingen en de last die het integreren ervan oplevert in het dagelijkse werk binnen teams. Natuurlijk is dit zomaar een greep artikelen die we in één oogopslag tegenkwamen op een doorsnee website voor managers. Toch geven deze artikelen iets weer over de veranderende tijdgeest.

### Eén laagje dieper kijken

Als we deze nieuwsitems één laagje dieper gaan bekijken, blijkt dat we in een tijdperk zijn aanbeland waarin fundamenteel nieuwe dilemma's en vraagstukken aan de orde van de dag zijn. Dit boek wil deze nieuwe dilemma's en vraagstukken integreren in een visie over het leidinggeven aan de teams van de toekomst. Als we de nieuwsitems langslopen, komen we al tot een eerste inventarisatie.

Het artikel 'Eén op vier werknemers wil laptop van de zaak saboteren' geeft aan dat teams de snelheid van digitale ontwikkelingen niet langer kunnen bijbenen. Ongeveer een derde van de mensen is ontevreden met laptop, tablet of smartphone van de zaak en saboteert deze doelbewust. De voorname reden die de werknemers aandragen? Dat de mobiele toestellen eenvoudigweg niet geschikt zijn voor de taken die zij moeten uitvoeren.

De kern van het artikel over stress- en burn-outklachten is de volgende. Veel (jonge) mensen die met een burn-out thuiszitten, denken dat rust alleen voldoende is. Rust bij burn-outklachten is wel een voorwaarde voor herstel, maar daarmee is de oorzaak van het probleem nog niet opgelost. Als er niets verandert in de werksituatie, komen de burn-outklachten snel terug.

Het artikel ‘Kan ik een medewerker dwingen om kennis te delen?’ legt alleen al met de titel het schisma bloot tussen theorie en praktijk van vandaag de dag. We weten ergens allemaal wel dat we in een kennismaatschappij leven, in een informatietijdperk, maar hoe om te gaan met medewerkers die hun kennis niet willen delen? Bijvoorbeeld omdat ze bang zijn om zelf overbodig te worden. En natuurlijk werkt dwingen niet.

Het artikel ‘Tegelijk mensen moeten ontslaan en nieuwe aannemen, hoe leg ik dat uit?’ illustreert de hoge werkdruk en het capaciteitsvraagstuk van passend personeel om maar te voldoen aan de druk van buitenaf. Het geeft ook weer dat we niet langer een stabiele teamsamenstelling hebben om in alle rust mee te werken tot zich een goed presterend en productief team heeft gevormd. Nee, er is veel onzekerheid en er zijn veel – al dan niet gedwongen – wisselingen van baan en werkomgeving.

De flexibiliteit die mensen aan de dag moeten leggen om interessant te blijven voor de arbeidsmarkt, wordt als trend duidelijk in het artikel ‘Werkzoekende wil graag studeren voor (nieuwe) baan’. Mensen moeten tegenwoordig extreem flexibel zijn. Als dat betekent dat ze zich moeten laten omscholen of bijscholen, dan is dat voor steeds meer mensen een reële optie. Een leven lang leren is het motto. Het alternatief bestaat ook: een leven lang werkloos.

De student die meer begeleiding wil tijdens de stage staat voor een nieuwe mentaliteit. De eisen van de nieuwe generatie worden voelbaar. Zij willen begeleid worden. De helft van de studenten geeft aan dat stagebedrijven nauwelijks moeite doen om het talent van een stagiair te ontdekken. Ook de meeste van de opleidingen vinden van zichzelf dat ze tekortschieten in de begeleiding.

Het nieuwsbericht ‘Bedrijven die webwinkel oprichten onderschatten hoeveelheid werk’ zegt iets over de digitale ontwikkelingen waar teams tegenwoordig iets mee moeten, maar wat precies ...? Want webshops brengen – vooral bij kleinere bedrijven – een boost teweeg. Het interactieve karakter van een webshop maakt het geheel echter tot een complexe operatie. Klanten praten terug, stellen vragen en willen direct worden geholpen. Dat vereist wel dat het bedrijf in kwestie snel schakelt,

de tijd heeft om te reageren en zijn voorraden op peil heeft. De meeste mkb'ers hebben daar geen tijd voor.

De titel 'Grootbedrijf zet vaker social media in voor wervingsdoeleinden dan mkb' bevat zelf al wat nieuwswaarde. Het grote nieuws is echter dat ook het mkb LinkedIn al in ongeveer 87% van de gevallen gebruikt voor wervingsdoeleinden. Dit getal is voor het grootbedrijf nog hoger (namelijk 94%), maar ook het getal van 87% is fors en geeft weer dat werving er fundamenteel anders uitziet dan pakweg tien jaar geleden.

### Naar teams van de toekomst

Alleen al uit deze artikelen blijkt hoe de wereld waar teams momenteel in verkeren, is veranderd. In dit boek staan we stil bij de vragen waar veel teams vandaag de dag tegenaan lopen: Hoe gaan we om met de vele wisselingen in ons team? We moeten meer doen met minder mensen, hoe lossen we dat op? Hoe integreren we de nieuwe technologie in onze bestaande werkwijze?

De toekomst heeft veel bestaande teams al ingehaald. Wat is er nu nodig in teams om succesvol te zijn en ook in de toekomst succesvol te blijven? In dit boek *Teams van de toekomst* hebben we oog voor de ontwikkelingen waarmee teams geconfronteerd worden. We beschrijven hoe deze ontwikkelingen impact hebben op het werken in teams én op het leidinggeven aan teams.

Omdat de huidige manier van werken in teams steeds vaker en op steeds meer cruciale punten niet goed meer aansluit bij wat er nodig is om lekker te werken én productief te zijn.

Veel plezier, en laat ons weten wat je ervan vond!

Jaco van der Schoor (jaco@menseninbedrijf.nl)

Guido van de Wiel (info@wheelproductions.nl)

[www.teamsvandetoekomst.nl](http://www.teamsvandetoekomst.nl)

# Samenvatting voor de ongeduldige lezer

Het boek dat je nu gaat lezen gaat over teams van de toekomst. Het zal je helpen en in de war brengen. Je zult er antwoorden in vinden en nog meer vragen bij krijgen. Hieronder volgt alvast een samenvatting voor als je niet kan wachten om te weten wat er nog allemaal gaat komen. Bouw je het liever rustig op, sla dan deze samenvatting over.

Tot voor kort was het werken met teams een rechtlijnig iets. Teams ontwikkelden zich van de ene fase naar de andere. Na een afwachtende startfase rolde het team de onstuimige strijdfase in, waarna er fijn en effectief samengewerkt ging worden in de samenfase, om uiteindelijk uiteen te gaan in de slotfase. Deze dynamische ontwikkeling speelde zich af in teams met duidelijke langetermijndoelstellingen, met een daarbij behorende inrichting en in een krachtenveld dat weliswaar niet stabiel, maar toch zeker wel overzichtelijk was.

De tijden zijn veranderd. Lineaire teamontwikkeling behoort tot het verleden. Om nog effectief samen te werken in teams is het noodzakelijk onze visie op het werken met teams te herzien. Welke ontwikkelingen zijn er gaande? Allereerst zijn er de demografische ontwikkelingen. Onze maatschappij vergrijst, veel zestigplussers gaan de komende jaren de arbeidsmarkt verlaten. Tegelijkertijd is er een nieuwe generatie in opkomst met een andere mentaliteit en andere behoeftes. En dat in een arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door een mismatch tussen vraag en aanbod.

Dan zijn er nog de digitale ontwikkelingen. Mensen zijn op veel meer manieren met elkaar verbonden dan vroeger. Sociale media spelen hier een belangrijke rol in. Hierdoor is er meer en meer informatie, die bovendien steeds sneller beschikbaar is.

Ten slotte zijn er de economische ontwikkelingen. De aanhoudende recessie maakt dat er in veel teams meer gedaan moet worden met minder mensen.

Er zijn acht belangrijke redenen om in teams te gaan werken:

1. continuïteit en solidariteit ('één voor allen, allen voor één');
2. continuïteit en reproduceerbaarheid ('het wiel niet steeds opnieuw uitvinden');
3. capaciteit/tijd ('vele handen maken licht werk');
4. specialisatie ('in der Beschränkung zeigt sich erst der Meister');
5. nieuwe ideeën ('twee weten meer dan een');
6. eigen ontwikkeling ('al doende leert men');
7. erbij willen horen ('een dag niet gelachen, is een dag niet geleefd');
8. hierbij willen horen ('I have a dream').

De vele ontwikkelingen maken dat mensen die in, met en voor teams werken steeds vaker dilemma's ervaren die ervoor zorgen dat deze redenen het team eerder tot last zijn, dan dat ze het team verder helpen. Allereerst is er het dilemma controle versus vertrouwen. De huidige tijd lijkt ons in een controleermodus te zetten, terwijl vertrouwen nodig is om de klus te klaren. Dan is er het dilemma externe eisen versus eigen behoeften. Er komt zoveel op teams af: het moet financieel steeds goed blijven gaan, teamleden willen aan eigen ontwikkeling doen en daarnaast moeten we ook nog voor ogen houden dat we de aarde ook maar in bruikleen hebben. Met al deze externe eisen die op ons afkomen is het maar lastig de eigen behoeften, eigen roeping en eigen zingeving tegelijkertijd ook nog vorm te geven. Derde dilemma is dat tussen taakgericht of mensgericht. De neiging is om de klus maar te klaren, desnoods ten koste van de mens. Overleven is het devies. Maar wat doet dat op langere termijn met mens en team? Laatste dilemma is generaliseren versus specialiseren. Hoe maken we het team het meest effectief? Is dat door het inzetten van specialisten, die van een beetje heel veel weten en zo hun toegevoegde waarde tonen? Of zijn het juist generalisten die het verschil maken? Want doordat zij van heel veel een klein beetje weten zijn ze juist breed inzetbaar?

We zien nu al dat de manager van het team van de toekomst schaakt op drie borden tegelijk. Hij heeft zich te verhouden tot de geschetste dilemma's, tegelijkertijd moet hij omgaan met de steeds snellere afwis-

seling van de fases van teamontwikkeling (start, strijd, samen, slot) en dan moet hij ook nog op alle vier de dimensies van teamontwikkeling (bestaansrecht, inrichting, dynamiek en omgeving) zijn invloed doen gelden.

De manager van de toekomst moet dus veel tegelijk doen en dat in een context waarin hij gedwongen lijkt te worden tot het steeds weer maken van keuzes. Om van teams van de toekomst succesvolle teams te maken is een mindshift nodig. Een andere manier van denken en zeker ook een andere manier van handelen. Deze nieuwe manier heet 'sametime-management'. Niet meer denken in 'of/of', maar juist in 'en/en'. Niet meer controleren óf vertrouwen geven, maar controleren én vertrouwen geven. Zowel generaliseren als specialiseren. Tegelijkertijd kortetermijndenken en langetermijndenken.



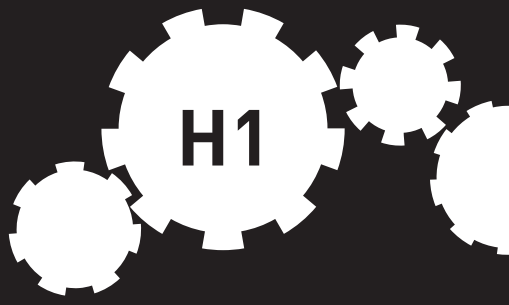
Figuur 1 Het wielmodel.

Door niet meer te denken in tegenstellingen, maar te zien dat juist *beide* kanten van het dilemma noodzakelijk zijn voor het succes van het team,

krijgen alle redenen om in teams te gaan werken weer een duidelijke plaats. De voormalige tegenstellingen sluiten elkaar niet meer uit, maar versterken elkaar juist. Elke schijnbare tegenstelling kent twee uitersten én een verbindend perspectief.

Natuurlijk ben je nu benieuwd hoe de veranderende dynamiek en same-timemanagement er in de praktijk uitzien. En juist daarvoor moet je dit boek lezen. Als je dan antwoorden op je vragen hebt, dan komen er weer nieuwe vragen bij, want in het laatste hoofdstuk schetsen we een aantal scenario's van samenwerkingsvormen die het huidige werken in teams gaan beconcurreren.





# Chaos in de orde

- 1.1 Tien jaar teamontwikkeling en dan ...
- 1.2 Naar een nieuw paradigma van effectieve teamontwikkeling?
- 1.3 Nieuwe mogelijkheden, nieuwe grenzen
- 1.4 Opbouw van dit boek

## 1.1 Tien jaar teamontwikkeling en dan ...

Jarenlang lukte het ons als teamadviseurs om de manier waarop mensen in teams samenwerken te beschrijven via onze theorieën over teamontwikkeling. Deze uitleg paste een decennium lang – zeg van 1995 tot circa 2005 – prima op alle klantvragen die langskwamen. De modellen die we hanteerden, werkten op alle niveaus: we begrepen zelf wat we verkondigden, opdrachtgevers begrepen ons, teams herkenden zich in de diagnose en de analyse en deden er zichtbaar hun voordeel mee.

We konden met onze modelvorming duiden wat beginnende teams nodig hadden (startfase) en waarom conflicten nodig waren (strijdfase). Ook begeleidden we teams stapsgewijs om in de o zo productieve samenfase te belanden, waarna een team – na pakweg twee jaar tijd – in de slotfase kwam, bijvoorbeeld doordat het team van leidinggevende wisselde of omdat het team anderszins van samenstelling veranderde.

De laatste jaren voelen we onszelf steeds meer tekortschieten met de instrumenten die we aandragen. We krijgen ook steeds meer weerwoord op onze modellen. Neem de uitspraken die we tot nog toe deden over de

slotfase van teams. Een team bevindt zich in de slotfase, zo vertelden we tot nog toe altijd, als er iets gebeurt in de samenstelling van een team, of als de omgeving het voortbestaan van het team bedreigt. Bijvoorbeeld doordat er een reorganisatie aangekondigd wordt. Deelnemers reageren steeds vaker: 'Nou, dan bevinden we ons dus continu in de slotfase!' Volgens de theorie dient een team te investeren om de samenfase te bereiken. Dit betekent dat ze eerst door de slotfase heen moeten, om na afscheid, terugkijken en vooruitkijken weer met een schone lei te beginnen: een nieuw team dat zich weer in de startfase bevindt. Inclusief alle dilemma's die bij een nieuw team horen. Een manager reageerde op dit punt eens: 'Als ik steeds moet wachten op de samenfase voordat ik productief kan zijn, zou ik nooit aan werken toekomen.'

### **Faseverschil tussen theorie en praktijk**

Jaco van der Schoor: 'Een andere vraag die stevast terugkomt als ik de theorie over de groepsdynamische fases uitleg, is of het mogelijk is dat teams in meerdere fases tegelijkertijd zijn. Meestal vraag ik dan even wat de deelnemers bedoelen, om vervolgens overtuigend uit te leggen dat dat volgens de theorie niet kan. Fases volgen elkaar tenslotte op met harde grenzen ter markering van het einde van de ene en het begin van de volgende fase. Twee fases tegelijk kan dus niet. Maar waarom dan toch steeds deze vraag. Niet één keer, maar steeds opnieuw? Kennelijk zien managers in de dagelijkse praktijk een verschijnsel dat door de theorie niet verklaard wordt.'

Zijn dit soort kritische noten af te doen als zaken die nu eenmaal behoren bij een model, aangezien een model altijd een vereenvoudiging is van de werkelijkheid? Of is er wat anders aan de hand? Loopt de gehele theorie rondom teamontwikkeling achter op de huidige werkelijkheid?

De modellen waarop wij ons baseren in ons werk met teams, zijn oud. De groepsdynamische theorieën komen zelf uit de zestiger jaren. Wij beschreven zelf onze visie op teams zo'n tien jaar geleden. Tien jaar geleden? Dat was de tijd waarin Facebook, Twitter en smartphones nog niet bestonden, de huizenprijzen recordhoogtes bereikten en duurzaamheid iets was voor Greenpeace. In de afgelopen tien jaar is de wereld veranderd. Toenemende vergrijzing, globalisering, meer aandacht voor duur-

zaamheid, steeds grotere toegankelijkheid van informatie, enzovoorts, enzovoorts.

Als de wereld verandert, moeten we ons dan ook niet eens grondig herbezinnen op wat vandaag de dag werkt en niet werkt op het gebied van teams en teamontwikkeling? Wij vinden van wel. In dit boek schetsen wij een beeld van de ontwikkelingen die het functioneren van teams in organisaties grondig veranderen. Wij geven ook onze visie op wat dat betekent voor leidinggevendenden van teams. Graag dagen we de wetenschap uit om onze visie te toetsen en verder te onderzoeken.

## 1.2 Naar een nieuw paradigma van effectieve teamontwikkeling?

De bestaande theorieën ten aanzien van teams past steeds minder vaak op de dilemma's van de dagelijkse praktijk ... Jammer van de theorie, maar ook jammer voor de productiviteit van teams. Want als de managers van nu gelijk hebben – namelijk dat ze steeds weer terechtkomen in de slotfase – dan betekent dit ook dat ze de samenfase (fase 3) steeds vaker overslaan of zich daar maar kort in bevinden. En dat is zonde, want de huidige theorieën vertellen ons elke keer weer dat juist in die fase teams het meest effectief zijn. Het einde van goed functionerende teams dus?

Of zouden we het hele paradigma rondom teams en teamontwikkeling moeten bijstellen? Steeds vaker voelen we onszelf ook niet meer senang bij de theorie. De huidige theorieën houden geen rekening met zo vaak en zo snel wisselende teamleden en leidinggevendenden of met digitale ontwikkelingen waardoor zogenaamde *geo-dispersed teams* ontstaan, waarin teamleden verspreid over de wereld met elkaar samenwerken. Neem een team dat wereldwijd nieuwe software test op *bugs* met een aantal specialisten in India en Duitsland. Is dat een team volgens de bestaande theorieën? Volgens henzelf wel. Volgens het organogram ook. Volgens de definitie van teams grotendeels ook ... Maar toch had nooit nog iemand de twee – of vijf, niemand wist het – IT'ers gezien die het technische deel van het project vanuit India voor hun rekening namen. En 'onze man in München' die de logistiek en coördinatie verzorgde, kenden ze alleen van een Skype-sessie bij de kick-off van het project ...

## 1.3 Nieuwe mogelijkheden, nieuwe grenzen

### Nieuwe grenzen

Het is nog nooit voorgekomen dat er binnen het werken in teams zo veel voormalige grenzen tegelijkertijd verlegd werden. De bereikbaarheid van een team valt met de komst van mobiele telefoons niet langer meer samen met de aanwezigheid van de teamleden op de afdeling. Kantoor-tijden dekken überhaupt de lading niet meer in een 24 uurseconomie. Landgrenzen vormen geen beletsel meer om communicatie binnen een internationaal team te onderhouden, het aantal hiërarchische lagen binnen teams zien we afnemen en culturele grenzen vergruizen in het licht van transparantie via social media en globalisatie (*Think global, act local*). Zelfs de grenzen tussen producent en consument vervagen (zie casus LEGO).

#### **Casus 'LEGO: grenzen tussen producent en consument vervagen'**

Ooit bestond de R&D-afdeling van LEGO uit verschillende teams waar in totaal honderd ontwerpers werkten. De gemiddelde leeftijd van deze honderd ontwerpers was 29 jaar. Deze teams produceerden driehonderd nieuwe LEGO-sets per jaar en bedachten met hun team wat consumenten zouden willen. Op een dag besloten de teams van LEGO om hun deuren open te zetten voor consumenten om mee te denken. Via crowdsourcing heeft LEGO zo een omgeving gecreëerd, waarin de consument op een interactieve wijze is gaan mee-ontwikkelen wat er op de markt gebracht zou worden. Sindsdien is het aantal LEGO-ontwerpers toegenomen tot een miljoen mensen. Hun gemiddelde leeftijd? Negen jaar. De groep produceert per jaar drie miljoen nieuwe LEGO-ontwerpen. Op een interactieve manier laten al deze ontwerpers weten wat consumenten (zijzelf namelijk) willen. De teamgrenzen vervagen en de consument mag meedoen in het proces van produceren. LEGO richt zich hiermee niet alleen meer tot productinnovaties, maar komt tot procesinnovatie. Hierdoor krijgt ook het begrip team een nieuwe lading, waarin de functie, de rol, de benodigde expertise en knowhow anders zijn dan in hun oude team en oude organisatie van zo'n tien jaar geleden.

Tegelijkertijd blijven er verschillen en grenzen bestaan die maar lastig te overbruggen zijn: hoger opgeleiden drukken lager opgeleiden uit de arbeidsmarkt, we hebben in teams met grote regelmaat te maken met grote culturele verschillen, standpunten raken gepolariseerd en ook op persoonlijk niveau komen grenzen in beeld, omdat er meer werk met minder mensen moet gebeuren.

## Nieuwe mogelijkheden

We beschikken over zo veel (digitale) mogelijkheden dat dit een grote impact op teams heeft. Neem politieteams, zoals de Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO-teams). Zij maken gebruik van real time informatie, afkomstig van de bezoekers aan een groot evenement, om op basis daarvan hun interventies ter plaatse bij te stellen. Zo meten SGBO-teams bijvoorbeeld bij grootschalige evenementen op alle drukke routes het aantal mobiele telefoniesignalen van het aanwezige publiek, om – met gebruikmaking van dit nieuwe, betrouwbare informatiekanaal – efficiënt en zo veilig mogelijk het aankomend verkeer te kunnen spreiden en zo nodig om te leiden. Zij zien dankzij de techniek van vandaag de dag in real time hoe druk het op elk willekeurig moment op de hele route is bij een groot evenement. Of het nu Koningsdag, een demonstratie of Sail betreft. Door strategisch het aantal mobiele telefoonsignalen per vierkante meter te monitoren, zijn zij in staat om drukke routes tijdelijk aan te passen aan de toevoer van publiek.

Informatie is beschikbaar. Samenwerking wordt transparanter dan ooit. Een ander voorbeeld: complexe operaties kunnen door medische top-teams op afstand worden uitgevoerd. Dit fenomeen heet telechirurgie. Soms werken we samen op duizenden kilometers afstand, zonder ook maar een minuut aan reistijd te verliezen. De wereld is een woonwijk geworden. Internet, Skype, Yammer, smartphones, apps, breedbandverbindingen, conference calls, et cetera vormen aan de andere kant de nieuwe mogelijkheden, waar we – soms met succes, soms met frustratie – mee te maken hebben. Dit is het voorland voor teams van de toekomst. Want ja, het is fijn dat er Skype is, maar betekent dit dat ik als Europeaan om vijf uur 's ochtends voor mijn laptop plaats moet nemen? Omdat de bulk van mijn team in India verblijft en het daar midden op de dag is?

## Nieuwe grenzen én nieuwe mogelijkheden

Lukt het teams om te voorkómen dat de voormalige grenzen breuklijnen worden die binnen het team tot een onoverbrugbare kloof leiden? Grenzen waar elk team mee te maken heeft, zijn onder meer: geografische grenzen, culturele grenzen, grenzen tussen verschillende generaties ... Daarnaast zijn er dan nog de klassieke grenzen die we altijd al kenden: hiërarchische grenzen, grenzen met andere stakeholders en de grenzen met andere teams.

Er blijven tijdzonegrenzen, er blijven grenzen tussen verschillende generaties die zowel wrijving als glans kunnen opleveren. Er zijn momenteel meer generaties dan ooit tegelijkertijd aan het werk. Lukt het teams om een nieuwe mentaliteit te omarmen waar iedereen zich senang bij voelt? En hoe werkt dat dan, als we meer vrijheid krijgen? Als de baas niet langer alles altijd en overal bepaalt wat de medewerkers moeten doen, hoe weten we dan zeker of het werk wel gebeurt? Al deze ontwikkelingen zorgen voor nieuwe mogelijkheden én nieuwe grenzen. Het zijn deze nieuwe mogelijkheden en grenzen die het speelveld bepalen waarbinnen het nieuwe samenwerken – en het leidinggeven hieraan – plaatsvindt. Het is de hoogste tijd om deze nieuwe mogelijkheden en grenzen toe te passen op teams. Om zo te komen tot de teams van de toekomst en vast te stellen hoe het leidinggeven aan het nieuwe samenwerken eruit zal komen te zien.

### 1.4 Opbouw van dit boek

Na dit eerste inleidende hoofdstuk, definiëren we in hoofdstuk 2 de huidige stand van zaken met betrekking tot teams en hun ontwikkeling. In hoofdstuk 3 beschrijven we hoe de wereld veranderd is en welke impact deze veranderingen en ontwikkelingen hebben op het werken in organisaties en teams. In hoofdstuk 4 creëren we orde in de chaos. We gaan in dit hoofdstuk na hoe alle veranderingen in de wereld zich verhouden tot de verschillende redenen om in een team te werken. Zo komen we tot een aantal herkenbare dilemma's waar veel teammanagers zich regelmatig voor gesteld zien. In het hoofdstuk daarna creëren we nog meer helderheid door alle ontwikkelingen te ordenen naar de vier dimensies van teamontwikkeling. Ook schetsen we in dat hoofdstuk de

nieuwe dynamiek van de vier fasen van teamontwikkeling. In hoofdstuk 6 introduceren we de term sametimemanagement en bieden we een inzichtelijk raamwerk waaruit blijkt voor welke uitdagingen teams in de toekomst zich gesteld zien en waar de leidinggevende aan het nieuwe samenwerken rekening mee zal moeten houden. In hoofdstuk 7 geven we doorkijkjes van een aantal scenario's van de teams van de toekomst, om in hoofdstuk 8 met een kort maar krachtig slothoofdstuk te eindigen. Zo brengen we in beeld hoe teams van de toekomst eruit zullen zien en wat leidinggevendenden vandaag al kunnen doen om het nieuwe samenwerken vorm te geven.

