

Je hebt een krachtige toolkit in handen om teams op één lijn te krijgen, vertrouwen op te bouwen en snel resultaten te boeken. Ontdek weer hoe leuk teamwork kan zijn met deze vijf ...

High-Impact Tools voor Teams

strategyzer.com/teams

Geschreven door

Stefano Mastrogiamomo
Alex Osterwalder

Ontworpen door

Alan Smith
Trish Papadakos

Boom




Strategyzer
Series

Gebruik dit boek samen met *Business Model Generatie*, *Waarde Propositie Ontwerp*, *Businessideeën testen* en *Het onoverwinnelijke bedrijf*.
Internationale bestsellers
in meer dan 40 talen.

High-Impact Tools voor Teams

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

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

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Coverillustratie: Blexbolex

Coverdesign: Alan Smith

Design binnenwerk: Alan Smith & Trish Papadakos

Uitvoering NL-editie: Justus Bottenheft

Vertaling NL-editie: Heiny van den Ham

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

The English language title of the original work: High-Impact Tools for Teams

© 2021 Stefano Mastrogiacomo & Alex Osterwalder

© 2021 NL-editie Stefano Mastrogiacomo & Alexander Osterwalder / Boom uitgevers Amsterdam

www.boomuitgeversamsterdam.nl

ISBN 978 90 2444 420 5

NUR 801

Je hebt een krachtige toolkit in handen om teams op één lijn te krijgen, vertrouwen op te bouwen en snel resultaten te boeken. Ontdek weer hoe leuk teamwork kan zijn met deze vijf ...

High-Impact Tools voor Teams

strategyzer.com/teams

Geschreven door

Stefano Mastrogiacomo

Alex Osterwalder

Ontworpen door

Alan Smith

Trish Papadacos

Vertaald door

Heiny van den Ham

Boom

‘Management draait om mensen. De taak van management is ervoor te zorgen dat mensen gezamenlijk kunnen presteren.’

Peter Drucker, managementdenker

Inhoud

Voorwoord
p. viii

De inspiratie voor dit boek:
zeven grote denkers
p. x

Maak kennis met de
Strategyzer-reeks
p. xii



Kernpunten

Wat maakt dat teams
onderpresteren en hoe je
betere resultaten krijgt
p. 1

1

Ontdek de Team Alignment Map

Wat het is en hoe het werkt

1.1

Aan de slag: de vier pijlers van
de Team Alignment Map p. 34

1.2

Het plannen van Wie doet Wat
met de Team Alignment Map
(Planningsmodus) p. 72

1.3

Teamleden op het juiste spoor
houden (Assessmentmodus) p. 90

2

Aan het werk met de Map

Hoe je de Team Alignment Map gebruikt

2.1

De Team Alignment Map voor meetings p. 114

2.2

De Team Alignment Map voor projecten p. 132

2.3

De Team Alignment Map voor organisatieafstemming p. 154

3

Vertrouwen onder teamleden

Vier tools om een high-trust klimaat en meer psychologische veiligheid te creëren

3.1

Het Teamcontract p. 184

3.2

De Fact Finder p. 204

3.3

De Respectkaart p. 220

3.4

De Gids voor Geweldloze Verzoeken p. 236

4

De diepte in

Ontdek de wetenschap achter de tools en het boek

4.1

Wederzijds begrip en common ground p. 258

4.2

Vertrouwen en psychologische veiligheid p. 266

4.3

Relatietypen p. 274

4.4

Gezicht en beleefdheid p. 282

Voorwoord

Amy Edmondson

Als je leidinggeeft aan een team – of dat binnenkort gaat doen – kun je dit boek maar beter bij de hand houden. De meeste leiders van nu erkennen dat hun organisaties sterk afhankelijk zijn van teams om innovatie en digitalisering te versnellen, om in te spelen op veranderende eisen van klanten en om met plotselinge ontwrichtende gebeurtenissen om te gaan, zoals mondiale pandemieën, sociale onrust en recessies.

Maar gewoon een team samenstellen is geen garantie voor het succes ervan. Regelmatig mislukken teams. Ook als ze starten met een zinvol doel, de juiste mensen om het te bereiken, en zelfs met voldoende resources – keer op keer hebben teams desondanks moeite hun onmiskenbare potentieel waar te maken. Ze lopen vast door gebrekkige coördinatie, ineffektieve meetings, niet-productieve conflicten en een disfunctionele groepsdynamiek, wat leidt tot frustratie, vertragingen en gebrekkige beslissingen. Onderzoekers noemen deze factoren ‘procesverliezen’ – in een poging de kloof tussen input (vaardigheden, doelen en resources) en uitkomsten (teamperformance of tevredenheid van leden) te verklaren. En zelfs als teams het werk voor elkaar lijken te krijgen, kan hun performance niet-optimaal zijn – conventioneel in plaats van innovatief, of gepaard gaan met veel

overwerk, stress en een lage betrokkenheid.

Maar zo hoeft het niet te zijn.

Stefano Mastrogiacomo en Alex Osterwalder laten ons zien hoe teams kunnen groeien en bloeien door eenvoudige praktijken te gebruiken die werken. Ze bieden een draaiboek waarmee elk team meteen aan de slag kan, op weg naar volledige participatie, productieve conflicten en gestage voortgang. Met zijn aantrekkelijke illustraties, toegankelijke tools en doordachte, opeenvolgende activiteiten die teams kunnen gebruiken om allerlei soorten voorspelbare teamproblemen te vermijden (en op te lossen), is dit boek van onschatbare waarde. Ik ben al heel lang overtuigd dat eenvoudige tools synergie binnen handbereik kunnen brengen, door teamgedrag in de juiste richting te buigen. En dit boek staat vol met dit soort tools: activiteiten en richtlijnen die elk team kan gebruiken.

Maar wat vooral bijzonder krachtig is aan *High-Impact Tools voor Teams*, is de nadruk op het teamproces en het psychologische klimaat. De meeste auteurs richten zich op óf het een, óf het ander – ze bieden een stap-voor-stap handleiding om een teamproject te managen óf ze leggen de voordelen uit van een psychologisch veilig klimaat waarin teams kunnen leren en innoveren. Dit boek biedt eenvoudige tools om het allebei

te doen. Wanneer je mond opendoen in een team wordt belemmerd door een slecht klimaat dan heeft innovatie daaronder te lijden; problemen etteren door en groeien soms uit tot enorme mislukkingen. Maar het creëren van psychologische veiligheid kan klinken als een ongrijpbaar doel, zeker voor teamleiders die onder druk staan resultaten te leveren. Gebaseerd op mijn onderzoek, en het werk van zovele anderen dat deze geweldige resource onderbouwt, ontrafelen Stefano en Alex het mysterie van de zoektocht naar een gezonde teamcultuur – en nemen ze met ons door hoe je die creëert. Alleen daarom al ben ik enthousiast over dit boek. Het brengt nieuwe energie – en nieuwe tools – in de zoektocht om teams te bouwen die kunnen gedijen in de 21ste eeuw, door de energie en expertise van iedereen die in teams werkt volledig te benutten.

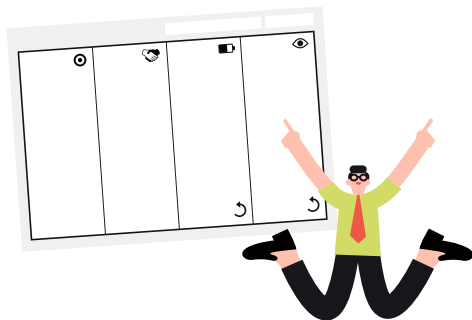
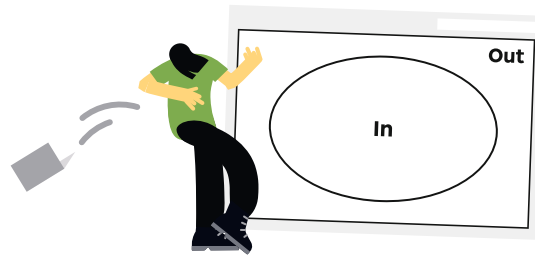
Al zal teamwork altijd een uitdaging blijven, nu hebben leiders toegang tot praktische, eenvoudig te gebruiken tools om teams te helpen goed te functioneren. Leiders die deze vol overgave inzetten zijn klaar om het soort teams te bouwen dat bedrijven nodig hebben en werknemers wensen.

– Amy C. Edmondson
Harvard Business School, Cambridge, MA

De inspiratie voor dit boek: zeven grote denkers

Herbert Clark

Herbert H. Clark is psycholinguïst en hoogleraar psychologie aan Stanford University. Het fundament van dit boek ligt in zijn werken over taalgebruik in menselijke coördinatie. Het ontwerp van de **Team Alignment Map** is geïnspireerd op zijn onderzoek naar wederzijds begrip en de coördinatie van gezamenlijke activiteiten.



Alan Fiske

Alan Page Fiske is hoogleraar psychologische antropologie aan de Universiteit van Californië, Los Angeles. Zijn werken over de aard van menselijke relaties en cross-culturele variaties hebben ons begrip van wat 'sociaal' betekent totaal veranderd. Ze hebben geresulteerd in het ontwerp van het **Teamcontract**.



Yves Pigneur

Yves Pigneur is hoogleraar management- en informatiesystemen aan de Universiteit van Lausanne, Zwitserland. Zijn werk in design thinking en tool design heeft ons geholpen de lastige kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen. Zonder zijn conceptuele ondersteuning en begeleiding zouden dit boek en alle tools die erin staan simpelweg niet bestaan.



Amy Edmondson

Amy Edmondson is hoogleraar leiderschap en management aan de Harvard Business School. De integratie van de vier *add-ons* is beïnvloed door haar werk over vertrouwen in teams, in het bijzonder het concept van psychologische veiligheid tussen teamleden. Haar onderzoek heeft ons veel inzichten gegeven om de impact van vertrouwen in crossfunctioneel teamwork en op innovatie te begrijpen.





Françoise Kourilsky

Françoise Kourilsky is psycholoog en coach, gespecialiseerd in change management. Ze pionierde met de introductie van systemische en kortdurende therapietechnieken voor het managen van verandering in organisaties, en werkte direct samen met Paul Watzlawick van het Mental Research Institute, Palo Alto, Californië. Aan haar hebben we de **Fact Finder** te danken, een nieuwe interpretatie van haar 'taalkompas'.



Steven Pinker

Steven Pinker is hoogleraar psychologie aan Harvard. Zijn werken over psycholinguïstiek en sociale relaties, in het bijzonder het gebruik van indirecte taal en beleefde verzoeken in games waarin wordt samengewerkt, vormden de inspiratie voor het ontwerp van de **Respectkaart**.

Zijn recente werken over gemeenschappelijke kennis geven onze toekomstige ontwikkelingen vorm.



Marshall Rosenberg

Marshall Rosenberg was psycholoog, mediator en auteur. Hij richtte het Center for Nonviolent Communication op en werkte wereldwijd als vredesstichter. Zijn werk over de taal van conflictoplossing en empathische communicatie vormde de inspiratie voor het ontwerp van de **Gids voor Geweldloze Verzoeken**.

Maak kennis met de Strategyzer-reeks

Wij geloven dat eenvoudige, visuele, praktische tools de effectiviteit van een persoon, een team en hun organisaties totaal kunnen veranderen. Terwijl nieuwe businessideeën mislukken, is er voor bestaande businesses voortdurend de dreiging van disruptie en gedateerd raken. Elk jaar gaan onacceptabele hoeveelheden tijd en geld verloren door een gebrek aan duidelijkheid en afstemming over fundamentele businessonderwerpen. Elk van onze boeken bevat een reeks doelgericht ontwikkelde tools en processen om specifieke problemen aan te pakken. Deze problemen hangen met elkaar samen, dus hebben we de tools zorgvuldig ontworpen, zodat ze op zichzelf kunnen staan en met elkaar geïntegreerd 's werelds meest geïntegreerde strategie- en innovatietoolkit vormen. Pak er één uit of neem ze allemaal – je zult hoe dan ook resultaat zien.

strategyzer.com/books



Business Model Generatie

Een handboek voor visionairs, gamechangers en uitdagers die gedateerde businessmodellen op de schop willen nemen en de ondernemingen van morgen willen ontwerpen. Pas je aan de harde nieuwe realiteit aan en blijf je concurrenten voor met *Business Model Generatie*.



Waarde Propositie Ontwerp

Pak de belangrijkste uitdaging van elke business aan: het creëren van aantrekkelijke producten en diensten die klanten willen kopen. Ontdek een herhaalbaar proces en de juiste tools om producten te creëren die verkopen.



Businessideeën testen
 Ontdek een bibliotheek van 44 experimenten om je businessideeën systematisch te testen. Combineer het Business Model Canvas en het Waarde Propositie Canvas met Assumptions Mapping en andere krachtige lean start-up tools.



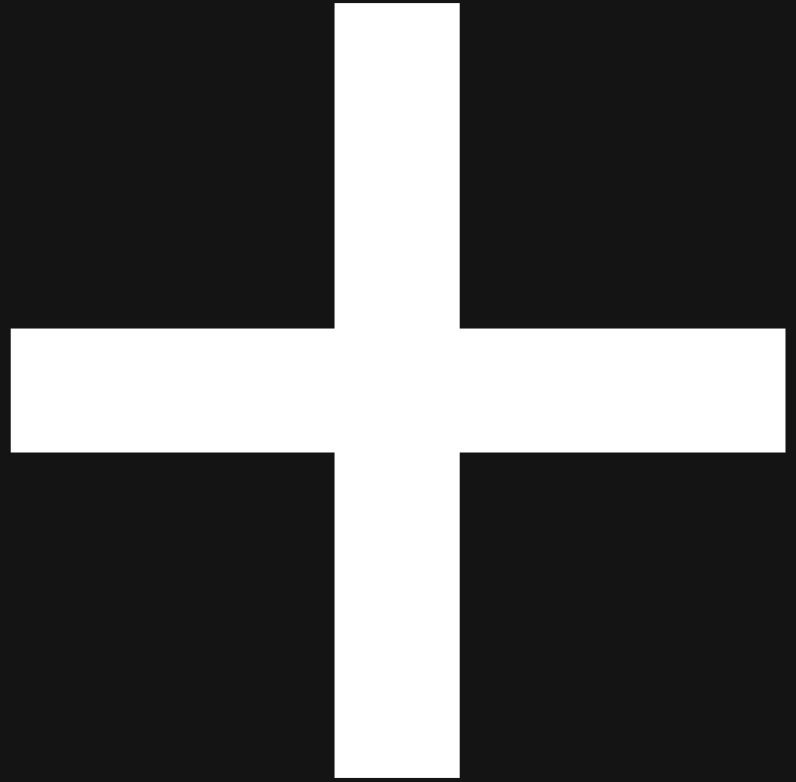
Het onoverwinnelijke bedrijf
 Word niet-te-stuiten door tegelijkertijd een portfolio van bestaande businesses te managen én een pijplijn van potentiële nieuwe groeimotoren te exploreren. Ontdek praktische en essentiële tools, waaronder de Business Portfoliomap, Innovatiemetingen, de Cultuurmap en een bibliotheek van Businessmodelpatronen.



High-Impact Tools voor Teams
 Vijf krachtige teamwork- en verandermanagementtools voor het succesvol implementeren van nieuwe businessmodellen. Maak van elk innovatieproject een succes met de Team Alignment Map, het Teamcontract, de Fact Finder, de Respectkaart en de Gids voor Geweldloze Verzoeken.

Kernpunten

Wat maakt dat teams
onderpresteren
en hoe je betere
resultaten krijgt



**‘Praten is de technologie
van leiderschap.’**

Jeanne Liedtka, strateeg

Onze mensen zijn de allerbesten.







Dus waarom hebben we dan zoveel problemen?



Wat was de laatste keer dat je er echt plezier in had bij te dragen aan een team?

50%

van de meetings wordt als niet-productief en tijdsverspilling beschouwd.

*Atlassian **

\$ 37 miljard

bedragen de loonkosten van Amerikaanse bedrijven voor onnodige meetings.

*Atlassian **

29%

van de projecten is niet succesvol.

*Chaos Report,
The Standish Group, 2019*

75%

van de cross-functionele teams functioneert niet.

Behnam Tabrizi, '75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional,'

Harvard Business Review, 2015

10%

van de teamleden is het erover eens wie er in hun team zit (120 teams).

Diane Coutu, 'Why Teams Don't Work,' Harvard Business Review, 2009

66%

van de werknemers in de VS is op het werk niet betrokken of onttrekt zich actief.

*Jim Harter, Gallup, 2018 ***

95%

van de werknemers is niet op de hoogte van of begrijpt de strategie van zijn bedrijf niet.

Robert Kaplan and David Norton, 'The Office of Strategy Management,' Harvard Business Review, 2005

1/3

van de waarde-toevoegende samenwerkingen komt van slechts 3% tot 5% van de werknemers.

Rob Cross, Reb Rebele, & Adam Grant, 'Collaborative Overload,' Harvard Business Review, 2016

* 'You Waste a Lot of Time at Work,' Atlassian, www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic

** 'Employee Engagement on the Rise in the U.S.,' Gallup, news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx

Wat maakt dat teams onderpresteren

Teams onderpresteren wanneer teamleden *om elkaar heen* werken en niet *met elkaar*, iets wat gebeurt wanneer het teamklimaat onveilig is en de teamactiviteiten slecht zijn afgestemd.

Om elkaar heen werken is een vermoeiende bezigheid. Eindeloze meetings en torenhoge budgetten met magere resultaten doen zich meestal voor in een slecht teamklimaat waarin de meeste leden onder hoge druk werken en zich geïsoleerd en ongelukkig voelen. Dit is de dagelijkse realiteit van veel teamleden – zonder de zaken te overdrijven, zoals onderzoeken laten zien.

We zijn tot meer in staat dan alleen maar om elkaar heen werken. We kunnen écht met elkaar samenwerken. Als dat gebeurt, kunnen we vol overgave het bijna onmogelijke bereiken. Misschien beseffen we het niet, maar op dat moment maken we een 'high-performing team' mee. Iets dat mensen pas achteraf bedenken, omdat de goede resultaten zich geleidelijk opstapelen.

Wij hebben beide soorten teams meegeemaakt en in dit boek vind je wat we de afgelopen twintig jaar hebben geleerd. Onze belangrijkste les is dat gezamenlijk succes en falen grotendeels afhangen van hoe goed we onze dagelijkse interacties managen, op twee niveaus:

- De teamactiviteiten: een obsessie hebben voor wederzijdse duidelijkheid — wat is de missie, wie doet wat, is het voor iedereen duidelijk?
- Het teamklimaat: het zorgvuldig koesteren van sterke, op vertrouwen gebaseerde relaties.

We geloven in teams en we geloven in tools. Daarom hebben we ons de afgelopen vijf jaar beziggehouden met het ontwerpen en vernieuwen van tools die precies dát doen. Tools die de teamleden helpen met het verbeteren van:

1. de teamactiviteiten door een betere teamafstemming, en
2. het teamklimaat door het bouwen van psychologisch veiligere werkomgevingen.

Alleen teams kunnen de complexe problemen aanpakken die een onderling verbonden wereld met zich meebrengt. We maken een periode door van spectaculaire veranderingen: game-changing technologieën en nooit eerder vertoonde lockdowns ontwrichten complete industrieën. Organisaties zijn gedwongen om in een ongekend tempo te innoveren en te leveren, en teams zijn, wat ons betreft, de bouwstenen. De noodzaak om de manier waarop we samenwerken opnieuw te bekijken is nog nooit zo groot geweest.

Zoals visionair Peter Drucker lang geleden al verkondigde: De cruciale vraag is niet 'Hoe kan ik iets bereiken?' maar 'Wat kan ik bijdragen?' Daar zijn wij het volkomen mee eens. We hopen dat de Team Alignment Map en de andere tools in dit boek jou net zo goed helpen als ze ons helpen om elke dag beter te worden in het bijdragen aan het team.



Onveilig teamklimaat

Tekenen van een slecht teamklimaat

- Gebrek aan vertrouwen tussen collega's en teams
- Interne concurrentie
- Geen betrokkenheid
- Gebrek aan erkenning
- Angst: het is moeilijk je uit te spreken
- Overmatige samenwerking
- Plezier in samenwerken is weg

Slecht afgestemde teamactiviteiten

Tekenen van slechte afstemming van teamactiviteiten

- Het is onduidelijk wie wat doet
- Kostbare tijd gaat verloren in eindeloze meetings
- Werk wordt te traag geleverd
- Prioriteiten blijven veranderen en niemand snapt eigenlijk waarom
- Dubbele projecten en projecten die overlappen
- Teamleden werken in silo's
- Er wordt veel werk gedaan met magere resultaten en weinig impact

Activiteiten lopen vast in slecht afgestemde teams

Concreet gesteld is afstemming (*alignment*) het communiceren om *common ground*, gemeenschappelijke of gezamenlijke kennis, gedeeld of wederzijds begrip te creëren (in dit boek allemaal als synoniemen gebruikt — zie De diepte in, p. 252). Common ground stelt teamleden in staat te anticiperen op de acties van anderen en in lijn daarmee te handelen via afgestemde voorspellingen. Hoe rijker de common ground van een team, des te beter de wederzijdse voorspellingen tussen de teamleden en de totale uitvoering, dankzij een naadloze taakverdeling en consistente integratie van de afzonderlijke delen. Het interessante is dat conversatie — face-to-facediaaloo — nog altijd de meest effectieve technologie op aarde is om relevante common ground op te bouwen.



Hoe teamafstemming werkt

Succesvolle afstemming

Alles wat teams bereiken, van een feestje houden tot een vliegtuig bouwen, is een bijproduct van teamafstemming. Afstemming is het proces van ervoor zorgen dat individuele bijdragen samenkomen (convergeren) om een gedeeld doel te bereiken met wederzijds voordeel. Het verandert individuen die hun eigen gang gaan in succesvolle bijdragers aan een team.

In een team werken vereist meer inspanning dan alleen werken; teamleden moeten, behalve dat ze hun eigen deel van het werk doen, voortdurend met elkaar synchroniseren. De pay-off is het behalen van (grotere) doelen die je in je eentje niet kunt bereiken.

Samenwerking voor wederzijdse uitkomst

Niet-succesvolle afstemming

Van een slecht afgestemd team kun je alleen maar slechte resultaten verwachten. Niet-succesvolle communicatie verhindert dat relevante common ground wordt gecreëerd; de deelnemers begrijpen elkaar niet en voorspellen elkaars acties verkeerd. Hierdoor voeren de teamleden taken uit met belangrijke hiaten of verschillen in hun perceptie. De werkverdeling en de integratie van de afzonderlijke delen ontspoord en het gebrek aan samenwerking is inefficiënt en kostbaar. De beoogde resultaten worden niet bereikt zoals verwacht.



Succesvolle communicatie
Teamleden wisselen op een open manier relevante informatie uit.



Relevante common ground
Tussen teamleden wordt wederzijds begrip opgebouwd; ze zitten op één lijn over wat bereikt moet worden en hoe.



Effectieve coördinatie
Teamleden doen succesvolle voorspellingen over elkaar; de coördinatie is harmonieus en individuele bijdragen integreren met succes.



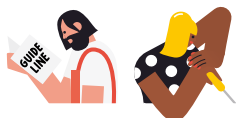
Wederzijds voordeel

Communicatie
Informatie die teamleden verbaal en non-verbaal, synchroon en asynchroon delen.

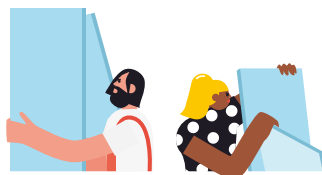
Common ground
Kennis waarvan de teamleden weten dat ze die gemeen hebben, ook wel bekend als gemeenschappelijke, gezamenlijke of wederzijdse kennis.

Coördinatie
Taken die teamleden moeten uitvoeren om harmonieus samen te werken.

Uitkomst



Niet-succesvolle communicatie
Teamleden wisselen relevante informatie niet uit.



Lage of irrelevante common ground
De perceptieverschillen (hiaten) worden groter terwijl de teamleden hun individuele delen van het werk uitvoeren.



Coördinatieverrassingen
Individuele bijdragen zijn niet met elkaar geïntegreerd. Onaangename verrassingen stapelen zich op als gevolg van inefficiënte coördinatie.



Wederzijds verlies

Ontdek de Team Alignment Map

Wat het is en
hoe het werkt

1

**‘Samenwerken op
zichzelf kost werk.’**

Herbert Clark, psycholinguïst

Overzicht

Begrijp de lay-out en inhoud van elke kolom, plan en reduceer risico's en beoordeel projecten en teams.

1.1

Aan de slag: de vier pijlers van de Team Alignment Map

Hoe je gezamenlijke doelstellingen, commitments van teamleden, benodigde resources en risico's beschrijft.

1.2

Het plannen van Wie doet Wat met de Team Alignment Map (Planningsmodus)

Begin met een forward pass (het plan), maak vervolgens een backward pass (om eventuele risico's te verlagen).

1.3

Teamleden op het juiste spoor houden (Assessmentmodus)

Gebruik de Team Alignment Map om de team readiness te beoordelen of lopende problemen aan te pakken.

1.1

Aan de slag: de vier pijlers van de Team Alignment Map

Hoe je gezamenlijke doelstellingen, commitments van teamleden, benodigde resources en risico's beschrijft.



De werkruimte

De werkruimte is verdeeld in twee delen: het kop-tekstgedeelte om de samenwerking af te bakenen en het inhoudgedeelte om meetings te leiden met betrekking tot de vier pijlers. Elke pijler omvat een cruciaal aspect voor succesvolle samenwerking.

Gezamenlijke doelstellingen

p. 40

Wat willen we concreet samen bereiken?

Gezamenlijke commitments

p. 48

Wie gaat wat doen?

Gezamenlijke resources

p. 56

Welke resources hebben we nodig?

Gezamenlijke risico's

p. 64

Wat kan ons succes in de weg staan?



De diepte in

Om de wetenschappelijke achtergrond van de Team Alignment Map te ontdekken, lees p. 258: Wederzijds begrip en common ground (in de psycholinguïstiek).

Koptekstgedeelte

Geef context en focus.

Missie

Geef betekenis en context door het hogere doel (*purpose*) van de meeting of het project toe te lichten (p. 38-39).





Periode

Stel een tijdsbestek vast in dagen/maanden of een deadline om echt te beginnen (p. 38-39).

Team Alignment Map

Missie:

Periode:

Gezamenlijke doelstellingen 	Gezamenlijke commitments 	Gezamenlijke resources 	Gezamenlijke risico's 

Inhoud- gedeelte

Ruimte om in te werken.

© 2020 Stefano Mastrogiacomio. Alle rechten voorbehouden. www.teamalignment.co

 Strategyzer

Backward pass indicatoren

Visuele reminders dat risico's moeten worden aangepakt als team (backward pass, p. 78-79).

Missie en periode

Een missie is het vertrekpunt voor elke samenwerking, de lijm die iedereen bij elkaar brengt. De missie helpt iedereen begrijpen wat er op het spel staat en biedt een reden voor persoonlijke betrokkenheid, omdat:

- de missie aantrekkelijk is, of
- iedereen zich zorgen maakt, of
- de missie een noodzakelijk onderdeel van ieders taken is.

Als missies onduidelijk zijn, vragen deelnemers zich continu af: 'Wat doe ik hier?' De aandacht en participatie nemen af, het gesprek springt van de hak op de tak en de dialoog wordt onsamenhangend, waardoor deelnemers in verwarring en vaak ook verveeld raken.

Periodes geven het team een tijdshorizon. Tijdslimieten zijn essentieel: ze zorgen dat buitenissige overwegingen voor doelen achterwege blijven en brengen iedereen in een staat van concrete actie.

Het koptekstgedeelte helpt deelnemers eenvoudigweg begrijpen waarom ze daar zijn en maakt dat ze geïnteresseerd zijn om te luisteren en te participeren.



Betekenisvolle missies beschrijven

Beschrijf missies positief en vanuit het perspectief van de deelnemer om te profiteren van hogere niveaus van team buy-in en motivatie. Respecteer bij het opschrijven van een missie zo veel mogelijk deze criteria: uitdagend, gedurfd, uniek, ongebruikelijk of leuk.

Voorbeeld

- DO: Onze winstgevendheid versterken en onze salarissen voor de komende drie jaar veiligstellen. [doel + voordeel]
- DON'T: Kosten met 30% terugdringen.

Zoals Amy Edmondson heeft beschreven, mensen moeten instemmen met en trots zijn op de missie van hun team om hun persoonlijke inspanningen te motiveren en de relationele en technische hindernissen te overwinnen om succesvol te zijn (Edmondson & Harvey, 2017; Deci & Ryan, 1985; Locke & Latham, 1990).

Zoekwoorden: mission statements; projectnaam bedenken.



'Buy-in check'

Idealiter wordt een missie gevalideerd met behulp van het volgende statement:

Gedurende de hele looptijd van de missie (M), kan iedere deelnemer betekenis geven aan zijn of haar persoonlijke bijdrage (X) door te denken:

'Ik doe X omdat mijn groep M doet en mijn X nodig heeft, en dat vind ik zinvol.'

Missie
Wat is het probleem/de uitdaging?
Wat willen we creëren of verbeteren?

Periode
Voor hoe lang?
Tot wanneer?



Een missie kan in verschillende vormen worden beschreven, zoals een purpose, uitdaging, probleem, projectnaam, et cetera.

Elk van deze vormen werkt, zolang de missie:

- kristalhelder is voor alle deelnemers,
- mensen helpt om zichzelf te projecteren in een positieve uitkomst, en
- een persoonlijke wens om bij te dragen opwekt.

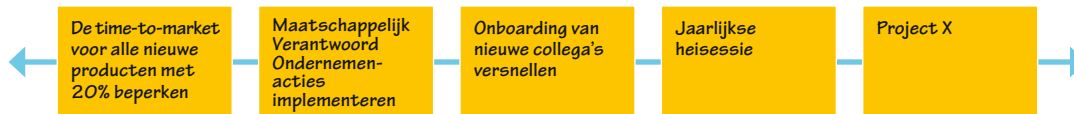
Een periode kan worden omschreven als:

- Een duur: aantal uren, dagen, weken of maanden.
- Een deadline: een exacte datum of een range tussen twee data.

Voorbeelden periode:



Voorbeelden missie:



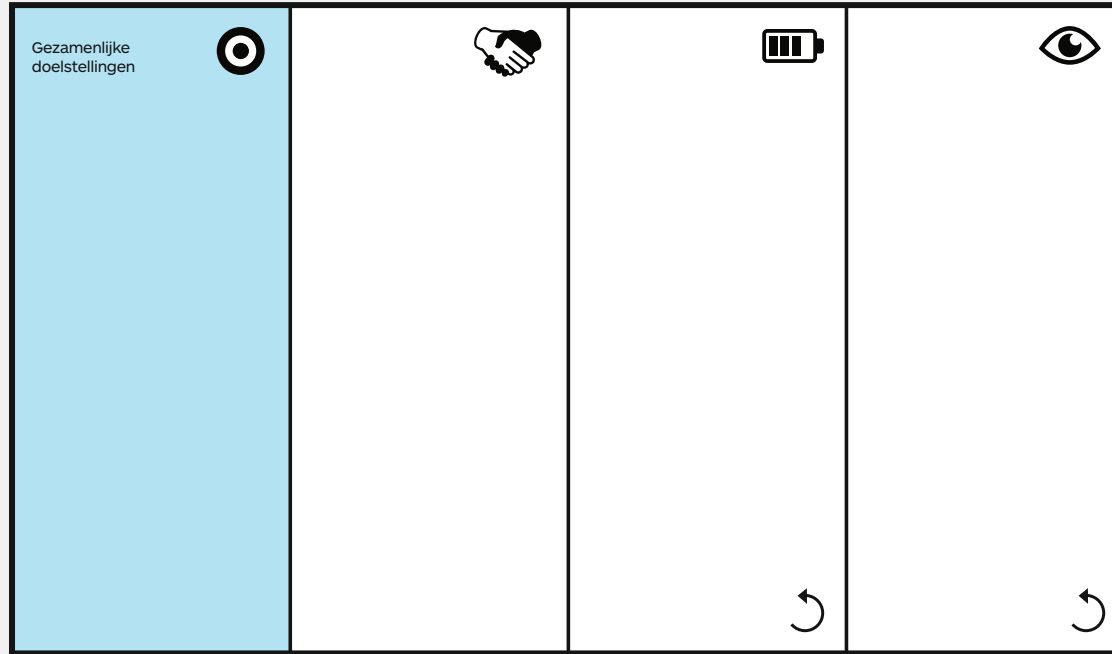
Meer duidelijkheid

Meer abstractie

Gezamenlijke doelstellingen

Wat willen we concreet
samen bereiken?

Team Alignment Map



Dankbetuigingen

Het boekteam

Dit boek is het resultaat van een lange reis, waarbij een groot aantal mensen en teams betrokken waren die ons hebben geholpen met het ontwerpen, experimenteren, testen en verbeteren van de tools en uiteindelijk het ontwerp van de inhoud. We danken iedereen voor hun individuele bijdragen en geduld tijdens onze eindeloze workshops, herhaaldelijke enquêtes en rondes met onnodige vragen.

Allereerst bedanken we de duizenden early adopters die enkele van onze eerste concepten hebben gebruikt en hebben bijgedragen aan het ontwikkelen en verfijnen van de ideeën die we hier presenteren.

We zijn Stéphanie Missonier, Hazbi Avdiji, Yves Pigneur, Françoise Kourilsky, Adrian Bangerter en Pierre Dillenbourg dankbaar voor het initiële wetenschappelijke werk en hun unieke bijdrage aan de conceptuele fundamente van de tools. We danken vele geweldige mensen voor het veldwerk in de praktijk: Alain Giannattasio, Thomas Steiner, Yasmine Made, Renaud Litré, Antonio Carriero, Fernando Yopez, Jamie Jenkins, Gigi Lai, David Bland, Ivan Torreblanca, Sumayah Aljasem, Jose-Carlos Barbara, Eva Sandner, Koffi Kragba en Julia van Graas voor het experimenteren en helpen verbeteren van onze vroege prototypes en het manuscript. Onze dank gaat uit naar Pierre Sindelar,

Tony Vogt, Monica Wagen en Pascal Antoine voor het gepassioneerd ter discussie stellen van onze ideeën en bevindingen en naar David Carroll voor zijn geweldige steun toen we worstelden met de titel.

We zijn dank verschuldigd aan onze illustrators, Bernard Granger en Séverine Assous, voor hun toewijding en de schoonheid van hun artistieke werk, met speciale dank aan Louise Ducatillon, die deze artistieke samenwerking tot stand heeft helpen brengen, en aan Trish Papadacos en Chris White, voor het indrukwekkende designwerk dat ze hebben gedaan. We zijn Wiley, onze uitgever, dankbaar, in het bijzonder Richard Narramore, Victoria Annlo en Vicki Adang voor hun begeleiding en de verbeteringen aan het manuscript. We willen ook de vele medewerkers bij Strategyzer bedanken: Tom Philip, Jonas Baer, Federico Galindo, Przemek Kowalczyk, Mathias Maisberger, Kavi Gupta, Franziska Beeler, Niki Kotsonis, Jerry Steele, Tanja Oberst, Shamira Miller, Paweł Sułkowski, Aleksandra Czaplicka, Jon Friis, Frederic Etiemble, Matt Woodward, Silke Simons, Daniela Leutwyler, Gabriel Roy, Dave Thomas, Natlie Loots, Piotr Pawlik, Jana Stevanovic, Tendayi Viki, Janice Gallen, Andrew Martiniello, Lee Hockin, Laine McGarragle, Andrew Maffi en Lucy Luo.

Ten slotte zou het boek niet zijn wat het nu is zonder Honora Ducatillon, die onverbiddeijk elke stap van het redactieproces ter discussie heeft gesteld, van commentaar voorzien en gestimuleerd.

– Stefano, Alex en Alan

Het boekteam



Hoofdauteur
Stefano Mastrogiacomio

Stefano Mastrogiacomio is managementconsultant, hoogleraar en auteur. Hij heeft een passie voor menselijke coördinatie en is de ontwerper van de Team Alignment Map, het Teamcontract, de Fact Finder en de andere tools die in dit boek zijn gepresenteerd. Al meer dan twintig jaar leidt hij digitale projecten en adviseert hij projectteams in internationale organisaties. Daarnaast geeft hij les en doet hij onderzoek aan de Universiteit van Lausanne, Zwitserland. Zijn interdisciplinaire werk is verankerd in projectmanagement, verandermanagement, psycholinguïstiek, evolutionaire antropologie en design thinking.

teamalignment.co



Auteur
Alex Osterwalder

Alex is een toonaangevende auteur, ondernemer en veelgevraagd spreker, die met zijn werk de wijze heeft veranderd waarop gevestigde bedrijven zaken doen en nieuwe bedrijven van start gaan. Als nummer 4 van de top 50 managementdenkers wereldwijd heeft Alex ook de Thinkers50 Strategy Award ontvangen. Samen met Yves Pigneur is hij de bedenker van het Business Model Canvas, het Waarde Propositie Canvas en de Business Portfolio Map – praktische tools waar miljoenen businessmensen in de praktijk op vertrouwen.

[@AlexOsterwalder](https://twitter.com/AlexOsterwalder)
strategyzer.com/blog



Creatieve leiding
Alan Smith

Alan gebruikt zijn nieuwsgierigheid en creativiteit om vragen te stellen en de antwoorden om te zetten in eenvoudige, visuele, praktische tools. Hij gelooft dat de juiste tools mensen het vertrouwen geven de lat hoog te leggen en grote, betekenisvolle dingen te bouwen. Samen met Alex Osterwalder richtte hij Strategyzer op, waar hij met een bevoegen team werkt aan geweldige producten. De boeken, tools en services van Strategyzer worden gebruikt door toonaangevende bedrijven over de hele wereld.

strategyzer.com



Design-leiding
Trish Papadacos

Trish heeft een Master in Design van Central St. Martins in Londen en een Bachelor of Design van het York Sheridan Joint Program in Toronto.

Ze gaf les in design aan haar alma mater, werkte met prijswinnende bureaus, lanceerde verschillende businesses en werkt voor de zevende keer samen met het Strategyzer-team.



Designer
Chris White

Chris is een multidisciplinaire designer die in Toronto woont. Hij heeft aan een aantal businesspublicaties gewerkt in verschillende rollen, recentelijk als Assistant Art Director bij de krant *The Globe and Mail*, waar hij zich bezighoudt met presentatieontwerp voor zowel print- als online verhalen.

Illustrator
Severine Assous

Severine is een Franse illustrator gevestigd in Parijs en werkt voornamelijk aan kinderboeken, publicaties en reclame. Haar personages sieren de pagina's van dit boek.

Illustrator
Blexbolex

Bernard Granger (Blexbolex) is illustrator en stripteekenaar. In 2009 ontving hij de Golden Letter Award voor het beste boekdesign wereldwijd. Hij creëerde het beeld voor de cover van het boek, alsook verschillende pagina's met humoristische verbeeldingen van de hedendaagse kantoorcultuur.

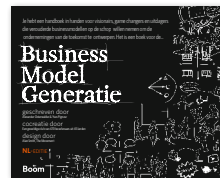
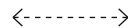
illustrissimo.fr

Maak van elk project een succes met de Team Alignment Toolkit. Zorg voor duidelijkheid voor iedereen, vergroot de bijdrage van elk teamlid en boek succesvolle resultaten.

'Als je leidinggeeft aan een team – of dat binnenkort gaat doen – kun je dit boek maar beter bij de hand houden.'
 – Uit het voorwoord van Amy Edmondson, Harvard Business School



Sluit perfect aan bij de andere boeken in de Strategyzer-reeks.



Ga naar Teamalignment.co en lees meer over de Team Alignment Toolkit.

Ga naar Strategyzer.com en lees meer over hoe we groei- en transformatietrajecten ondersteunen.

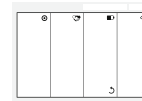
Strategyzer Academy
 Schaalbare online cursussen en online coaching.

Groeioplossingen
 Door technologie ondersteunde diensten voor diagnose en opbouw van je groei- en transformatiestrategie.

Technologieplatform
 Richt je organisatie in met de juiste groei- en transformatie-infrastructuur.

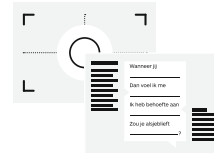
Boom

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl



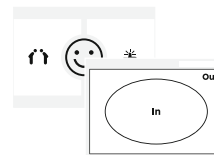
Creëer afstemming

Breng stakeholders visueel op één lijn, verduidelijk de rollen en manage de risico's als team met de Team Alignment Map.



Communiceer beter

Stel goede vragen en haal feiten boven water met de Fact Finder. Manage conflicten constructief met de Gids voor Geweldloze Verzoeken.



Bouw aan vertrouwen

Bepaal snel de spelregels voor het team en creëer een omgeving van waardering en respect tussen teamleden met het Teamcontract en de Respectkaart.

Design cover: © Alan Smith /
 Illustratie cover: © Blexbolex

