

Hans van der Loo
Patrick Davidson

Voorwoord
AMY
EDMONDSON

TEER de realiteit van samenwerken

Inhoudsopgave

Voorwoord	door Amy Edmondson	Pag. 4
	Inleiding	Pag. 8

DEEL 1 ACHTERGRONDEN EN AARD VAN POP-UP TEAMS EN TEAMING

Hoofdstuk 1	Teams als kloppend hart van organisaties	Pag. 20
Praktijkles	Met militaire precisie naar een netwerk van teams	Pag. 41
Hoofdstuk 2	De (vaak vergeten) basisprincipes van succesvolle teams	Pag. 46
Praktijkles	De race naar een nieuw vaccin	Pag. 67
Hoofdstuk 3	De onstuimige opmars van pop-up teams	Pag. 72
Praktijkles	To the MAX – Extreme teaming in de Formule 1	Pag. 102
Hoofdstuk 4	Teaming als vliegwiel van slagvaardig samenspel	Pag. 112
Praktijkles	De grootste start-up fabriek van de wereld	Pag. 154
Hoofdstuk 5	De buitencirkel van teaming	Pag. 160
Uitleiding	Teaming in hybride tijden	Pag. 204

The fast lane voor snellezers en herlezers: DE ESSENTIE PER HOOFDSTUK

De essentie	Hoofdstuk 1	→ Teams als kloppend hart van organisaties	→	Pag. 37
	Hoofdstuk 2	→ De (vaak vergeten) basisprincipes van succesvolle teams	→	Pag. 63
	Hoofdstuk 3	→ De onstuimige opmars van pop-up teams	→	Pag. 96
	Hoofdstuk 4	→ Teaming als vliegwiel van slagvaardig samenspel	→	Pag. 149
	Hoofdstuk 5	→ De buitencirkel van teaming	→	Pag. 197

DEEL 2 TEAMING TOOLKIT: TOOLS, WERKVORMEN EN SKILLS

Hoofdstuk 6	Voor we aan de slag gaan	Pag. 216
Hoofdstuk 7	Aan de slag met de Teaming Basics	Pag. 229
Hoofdstuk 8	Aan de slag met het vliegwiel van Teaming	Pag. 270
Hoofdstuk 9	Lessen van vernieuwende denkers en doeners	Pag. 342
Nawoord	door Rob Cross	Pag. 366
Dankwoord		Pag. 368
Appendices	Werkvormenindex	Pag. 371
	Figurenindex	Pag. 373
	Verwijzingen	Pag. 374
	Literatuurlijst	Pag. 381

DE PRAKTIJKLESSEN OP EEN RIJTJE

Praktijkles	Met militaire precisie naar een netwerk van teams → #teamofteams	Pag. 41
	De race naar een nieuw vaccin → #teaming	Pag. 67
	To the MAX – Extreme teaming in de Formule 1 → #extremeteaming	Pag. 102
	De grootste start-up fabriek van de wereld → #reteaming	Pag. 154

Teaming is net zo noodzakelijk als moeilijk!

Teaming is relevanter dan ooit. Het meeste van ons werk - mijn collega Rob Cross constateert dat het om 85% gaat - doen we in samenwerking met anderen.

In moderne organisaties zijn teams al lange tijd belangrijke change agents. Leiderschapsteams ontwerpen en sturen veranderingsspanningen. Projectteams op alle niveaus bedenken hoe ze veranderingen kunnen doorvoeren en belangrijke operationele processen kunnen veranderen. En innovatieteams bedenken de producten en diensten van de toekomst. Het werk van vandaag vraagt echter om nieuwe inzichten over het werken in teamverband. Teams zijn niet langer de stabiele entiteiten die worden beschreven in de klassieke teamliteratuur van een of twee decennia geleden. Projecten zijn ingewikkeld en dynamisch met wisselende behoeften als

het gaat om samenstelling en bijdragen. Doordat nieuwe specialisten zich bij teams aansluiten en anderen ze juist verlaten terwijl een project zich ontvouwt, zijn teams vloeiender en poreuzer dan ooit tevoren. Ondertussen heeft de behoefte aan flexibiliteit geleid tot meer werken op afstand en een grotere afhankelijkheid van geografisch verspreide teams. Bovendien nemen de meeste mensen deel aan meerdere teams tegelijk.

De behoefte aan voortdurende flexibiliteit vraagt om teamwork on the fly, om de kunst van teaming onder de knie te krijgen, in plaats van een stabiel team te ontwerpen voor een bepaalde taak of project. Maar teaming gaat niet vanzelf. Het is een uitdaging met obstakels, die worden veroorzaakt door menselijke psychologie en organisatorische routines. Om effectief samen te werken, moeten we instincten

overwinnen. Zoals het eens zijn met de baas, collega's zien als concurrenten en niet spreken over ideeën, zorgen of fouten. Leiders die dit voor elkaar krijgen, voegen echt iets toe. En dat is waar dit boek als gids kan dienen. Als academicus vind ik het leuk om een Europees boek te zien met de nieuwste inzichten uit de wetenschap en de dagelijkse praktijk, tien jaar nadat ik mijn eerste boek over teaming publiceerde. Het laat zien dat het concept, dat ik voor het eerst hoorde van mijn mentor Edgar Schein, een andere dimensie heeft gekregen.

Ik wens u net zoveel plezier bij het lezen van dit boek (en het ter plekke toepassen van de principes en praktijken uit casestudies) als ik had tijdens het interview met Patrick en Hans. Je leert concepten die voortkomen uit de wetenschap en die continu zijn getest en verfijnd in het

dagelijkse werk. Om nieuwe ideeën en nieuwe oplossingen te genereren en uit te proberen, heb je teaming nodig. Teaming helpt je om je team te laten werken bij elke volgende uitdaging die op je afkomt.

Amy Edmondson
**Harvard Business School (Novartis Professor
of Leadership and Management), Boston (USA),
Augustus 2022.**

Samenwerken in teams?

Net zo lastig
als belangrijk!

-25%

85%

Werken in teams leidt tot een gemiddeld rendementsverlies van 25%. Dit rendementsverlies neemt toe tot 75% naarmate teams groter worden. Zie verder op pagina 50.

85% van onze tijd besteden we aan samenwerking, zo blijkt uit onderzoek.
Zie verder op pagina 13.

80%

80% van de teams voldoet niet aan de verwachtingen. De oorzaken? Langs elkaar heen werken, gedoe en sociaal luieren.
Zie verder op pagina 14.

8

Een professional werkt gemiddeld in 8 teams tegelijk.
Zie verder op pagina 13.

3-5%

3-5% van de teamleden verricht zo'n 20 tot 35% van het werk, zo blijkt uit onderzoek.
Zie verder op pagina 28.

66%

De meeste teams (66%) lukt het niet om betere ideeën te verzinnen en betere besluiten te nemen dan het beste teamlid alleen zou kunnen doen.
Zie verder op pagina 50.

INLEIDING

‘Ieder voor zich is een druppel. Samen zijn we een oceaan.’

Ryunosuke Satoro

Hoe Griekse mythologie het Amerikaanse leger redde

Hoe tover je een leger met een hiërarchische commando- en controlestructuur om tot een kluwen snel, slim, soepel en slagvaardig met elkaar samenwerkende teams? Dat was de vraag waar de Amerikaanse generaal Stanley McChrystal zich tijdens de oorlogen in Irak en Afghanistan voor gesteld zag. Na de eclatante overwinning op Saddam Hoessein werd het leger bij de daaropvolgende strijd tegen Al Quaida voortdurend afgetroefd door razendsnel opererende en steeds weer van

samenstelling en vorm veranderende cellen van moslimstrijders. Ondanks de superieure bewapening en de beschikking over de allernieuwste technologische snufjes kreeg het Amerikaanse leger geen vat op de ogenschijnlijk zwakkere tegenstander. Integendeel, Al Qaida ontworchtte het Amerikaanse leger en won talloze gevechten.

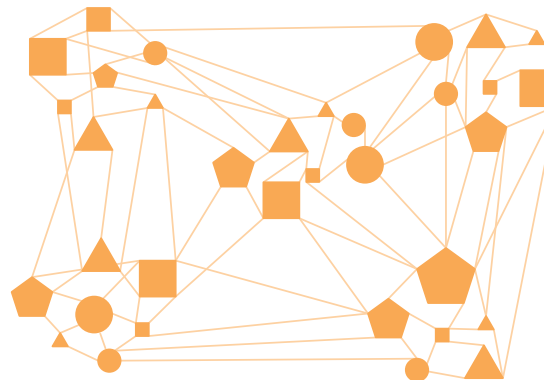
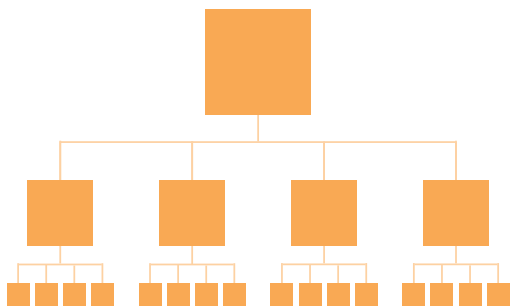
Lange tijd bestond de standaardreflex uit het nóg fanatieker en met nóg meer middelen voortzetten van de bestaande aanpak. Meer mankracht, zwaardere wapens en de nieuwste technologie. Daarmee moest het lukken. Telkens liep het op niets uit. De Amerikanen waren verwickeld in een nutteloze strijd. Uiteraard werd hierover in de legertop druk gediscussieerd en geanalyseerd. In een van

die gesprekken wees iemand op een verhaal uit de Griekse mythologie. Het ging over Meneläus, koning van Sparta, die zich uitgedaagd voelde om Proteus te verslaan. Een schier onmogelijke opgave, want Proteus – de ‘oude man van de zee’ - beschikte over het vermogen om voortdurend van gedaante te veranderen. Het ene moment was hij een klassieke krijger, om zichzelf vervolgens bliksemsnel om te toveren in een slang, leeuw of panter. Of in een alles verzwelgende golf. Die voortdurende gedaanteveranderingen stelden Meneläus voor een levensgroot dilemma: waar hij in uitblonk, het klassieke wapengevecht, was volkomen zinloos in de strijd tegen Proteus. Hij moest daarom uit een ander vaatje tappen.

Uiteindelijk wisten de Spartanen te overwinnen doordat ze hun manier van vechten steeds wisten aan te passen aan de wisselende gedaanten van Proteus. Het bleek de enige manier om de oude man van de zee te verslaan.

Een leger van snelle, wendbare teams

Het verhaal leidde tot een belangrijk inzicht. De logge, verkokerde en vertragende ‘harkenstructuur’ van het Amerikaanse leger voldeed niet langer. De traditionele, hiërarchische organisatiestructuur paste bij een oorlogsvoering die vroeg om een efficiënt legerapparaat. Maar in een omgeving gedomineerd door dynamiek, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit bleek het eerder een belemmering voor militair succes. Een simpel voorbeeld. Militaire dataspecialisten die erachter kwamen dat er mogelijk ergens een samenschatting van moslimstrijders plaatsvond, moesten eerst een heel bureaucratisch parcours door de hele organisatie doorlopen voordat de strijdkrachten eropaf konden gaan. De vereiste toestemming kwam vaak pas na uren en soms zelfs dagen, waardoor ze voortdurend te laat waren en achter het net visten. De bestaande structuur moest aange-



Figuur 1 Van een klassieke piramide naar een team van teams

vuld worden met een systeem van kleine en betrekkelijk autonome eenheden. Generaal Stanley McChrystal noemde dit nieuwe type organisatie een *Team of teams*.

Deze nieuwe netwerkstructuur kent een aantal vaste principes. In de eerste plaats worden mensen en teams niet langer ingebed in een vaste structuur, maar krijgen zij de ruimte om te werken aan specifieke opdrachten en projecten – het leger spreekt in dit verband van *missies*. Parallel aan de bestaande hiërarchische structuur ontstaat een losse en flexibele netwerkstructuur met voortdurend van samenstelling en vorm veranderende teams.

Om die dynamisch opererende teams optimaal te laten presteren, is het vervolgens zaak grenzen en scheidslijnen tussen teams en afdelingen – de zogeheten silo's – te doorbreken. De communicatie mag niet langer worden opgesloten in zo'n silo, maar moet vrijelijk door de hele organisatie kunnen stromen. Geen geringe opgave in een organisatie waarin vertrouwelijkheid van informatie van oudsher voorop staat.

Het derde principe om de nieuwe netwerkstructuur vleugels te geven: naast informatie

en communicatie moet ook het samenspel binnen en tussen teams stromen. Om nieuwe uitdagingen en mogelijke oplossingsrichtingen snel en helder te onderkennen, worden verschillende disciplines en perspectieven met elkaar verbonden. Samen zoeken ze naar creatieve oplossingen. Tijdelijke samenwerkingsverbanden worden ter plekke gevormd. Teams ontwikkelen al doende – in het Engels *on the fly* – manieren van interne en externe samenwerking om creatiever te innoveren, sneller te leren en beter te presteren.

Achteraf en op papier klinkt het wellicht vrij simpel, maar vergis je niet, het was een *hell of a job* om de legerorganisatie een nieuwe, meer eigentijdse vorm te geven. Hoe ze deze monsterklus hebben geklaard, vertellen we je na het lezen van hoofdstuk 1.

Scrummen in het onderwijs

Een heel ander voorbeeld, dichtbij huis. Op het Ashram College in Alphen aan den Rijn weten ze niet beter dan dat groepen leerlingen gezamenlijk werken aan zelfgekozen taken. De leerlingen zijn eigenaar van hun eigen leerproces. In kleine teams van vier tot zes personen bepalen zij zelf hoe ze

te werk gaan. Grote opdrachten of projecten delen ze op in kleinere taken. De activiteiten die daarvoor nodig zijn – zoals het lezen van teksten of het maken van de opdrachten – worden gewaardeerd met punten op basis van criteria die ze zelf hebben opgesteld. Per onderdeel kunnen leerlingen precies zien hoever ze zijn gevorderd en welke *challenges* ze nog te verrichten hebben. Net als in een computerspel.

Leerlingen zetten hun taken en vorderingen met post-its overzichtelijk op papier. Op een groot vel aan de muur prijken drie kolommen: *to do*, *busy* en *done*. Zijn de leerlingen zelf tevreden, dan plaatsen ze de taak in de kolom *done*. Moet er nog verder aan worden gewerkt, dan zijn ze *busy*. Zijn er belemmeringen, doordat bijvoorbeeld een leerling door ziekte ontbreekt? Ook dat wordt op het overzichtsbord vermeld. Deze methode gaat verder dan beter presteren alleen. Het goede gevoel dat je eraan overhoudt, is minstens even belangrijk. Niet voor niets prijkt op het scorebord de rubriek *Definition of fun*. Daar zie je wanneer successen gevierd kunnen worden. Want samen leren betekent ook samen successen vieren.

Deze onderwijsmethode heeft een naam: eduScrum. Het is niet het idee van ambtenaren die dromen van de zoveelste onderwijsvernieuwing, maar bedacht door een inmiddels gepensioneerde leraar scheikunde, Willy Wijnands, een energieke zestiger. De vraag hoe je vernieuwende manieren van onderwijs kon bedenken waarbij het potentieel van leerlingen optimaal kon worden aangeboord, hield Wijnands al vele jaren bezig. Om leerlingen klaar te stomen voor de toekomst moest het gedaan zijn met de verouderde klassikale lesmethoden. Wijnands bezon zich op manieren om de zogeheten vaardigheden van de 21^{ste} eeuw – zoals samenwerken, kritisch denken, communiceren en creativiteit – optimaal tot ontplooiing te brengen.

Een jaar of tien geleden hoorde hij tijdens een barbecue met familie en vrienden voor het eerst van de scrum-methode: sneller, flexibeler en beter presteren door slimme samenwerking. Geen dikke documenten en businessplannen, maar alles keurig op één A4'tje. Geen eindeloos overleg, maar gewoon aan de slag gaan om oplossingen voor specifieke vraagstukken te bedenken. Wijnands was meteen gefascineerd. Hij had lang gezocht, maar nu had hij het antwoord

gevonden. Voortbouwend op de scrumprincipes bedacht hij zijn nieuwe onderwijsmethode. Hij wachtte niet totdat hij alles had uitgedokterd, maar testte de methode meteen in de praktijk. Want kenmerkend voor scrum is dat je ook producten die niet af zijn, zo snel mogelijk bij klanten toetst. Die klanten waren in dit geval de leerlingen.

De kern van de nieuwe onderwijsmethode: de leraar draait niet langer standaard voor de klas een verhaal af, maar geeft samen met collega's in een lerarenteam, de leerlingen gerichte opdrachten en ondersteunende kaders. De leraar geeft aan wat de opgave inhoudt en waarom het belangrijk is om eraan te werken. Meer niet. Hoe de leerlingen vervolgens te werk gaan, mogen ze zelf bedenken. 'Ik leg bijvoorbeeld uit dat ik graag wil weten hoeveel koper er in een smartphone zit', zegt Wijnands. 'Vervolgens vraag ik de leerlingen om dat uit te zoeken en te onderbouwen. Op die manier leren ze hoe zo'n apparaat werkt. Het is echt fantastisch om te zien hoe creatief en leergierig ze met zo'n opdracht omgaan. Er is altijd wel een leerling die ergens een oude smartphone opduikt om uit elkaar te halen. Vervolgens pakt iedereen er de boeken en het internet bij om na te gaan hoe alles werkt. Gaandeweg be-

ginnen ze zich steeds meer vragen te stellen. Soms slaat hun zoekstelsel helemaal op tilt. Dan zijn ze niet meer te stoppen.'

Wijnands geniet ervan als hij dit ziet. Hij beschouwt het als zijn missie om een leeromgeving te creëren waarin jonge mensen hun unieke kwaliteiten kunnen ontplooiën. Dat gebeurt door nauw met elkaar samen te werken, zo voegt hij er meteen aan toe. De tijd dat er alleen aandacht was voor individuele prestaties is voorbij. Zijn onderwijsmethode is bedoeld om jonge mensen te leren om energiek en effectief in teams met elkaar samen te werken. Een onderdeel daarvan is dat ze zelf de samenstelling van hun teams bepalen, zodat de diversiteit aan talenten beter is afgestemd op de opgave die moet worden verricht. Of het écht werkt? De cijfers wijzen uit van wel. De leerlingen die volgens de methode van eduScrum werken, zijn zes weken eerder klaar met hun opdracht en ze scoren twintig procent hoger in vergelijking tot klassen in het reguliere onderwijs. Eens te meer blijkt: in een wereld waarin alles vloeibaar wordt, moet je het hebben van betere samenwerking.

De bevrijdende kracht van microstructuren

Een derde en laatste voorbeeld. Op een winterse namiddag begeven wij ons naar een groot kantorencomplex om een bijeenkomst bij te wonen over *liberating structures*. Een chique klinkende naam voor energieke werkvormen die je kunt toepassen om teams snel in beweging te brengen. Een ander veelgebruikt woord hiervoor is *nudges*: kleine duwtjes die je onbewust in de goede richting duwen. Vooral in kringen van de volgelingen van *scrum* en *agile* zijn dergelijke werkvormen al jaren populair. Tegenwoordig worden ze ook daarbuiten steeds vaker toegepast.

In de zaal staan meer dan zestig personen met elkaar te praten, de meeste hebben elkaar nog nooit eerder gezien. Dat ook wij niemand kennen, is geen enkel probleem. Met de buurman links en de buurvrouw rechts komt het gesprek snel tot stand. Het gemeenschappelijke vertrekpunt bij die gesprekken is de wens om bevlogen met elkaar te kunnen samenwerken. Bijna iedereen is wel lid van meerdere teams tegelijk en vindt dit in de praktijk best lastig. Zeker omdat er volgens onze gesprekspartners weinig wordt ondernomen om tot een energieke en ef-

fectieve samenwerking te komen. Ze hopen tijdens de sessie manieren te leren om dit sneller en beter te kunnen aanpakken.

Het gesprek is nog maar net op gang gekomen of er klinkt een belletje. Het teken om te beginnen. De nog wat onwennige groep krijgt de vraag om met willekeurige anderen in de zaal in gesprek te gaan over een stelling. Je mag eerst een minuut over je eigen antwoord nadenken, vervolgens twee minuten met een ander daarover praten en vervolgens doe je dit met vier anderen. Het is de bedoeling dat je in die verschillende gespreksrondes tot een gezamenlijk standpunt komt. Veel tijd om na te denken is er niet. Toch is het verbluffend hoe snel de uitwisseling van ideeën en standpunten op gang komt. Het lijkt alsof het geen enkele moeite kost om je gedachten te delen met wildvreemden. Hoewel er nog geen kwartier voorbij is gegaan, hebben we al in meerdere teams samengewerkt. En dan hebben we het over teams in de formele zin: groepen van mensen met een beperkte omvang (twee, vier of acht mensen), een gedeelde opgave (gezamenlijk tot een goed standpunt komen) en er is sprake van onderlinge afhankelijkheid (een gesprek voeren doe je niet alleen). De samenwerking verloopt energiek en effectief, volgens het principe $1 + 1 = 3$ (of zelfs meer).

Nog een opmerkelijk gegeven: iedereen doet enthousiast mee. Niemand houdt zijn mond. Er wordt naar hartenlust gepraat en gediscussieerd. En er lijkt geen einde aan de sessie te komen. Na iedere tussenpauze is het tijd voor weer een nieuwe werkvorm. En nog een. En nóg een.

De twee uur durende bijeenkomst vliegt voorbij. We hebben gepraat. Gelachen. Gediscussieerd. En vooral ook veel geleerd. Telefoonnummers worden uitgewisseld en afspraken gemaakt om elkaars blogs te lezen of bij elkaar op bezoek te gaan. We hebben ervaren hoe snel samenspel tot stand kan worden gebracht. En hoeveel plezier dat oplevert. Iedereen voelt zich thuis in de groep en toont zich betrokken. In korte tijd hebben we dingen geleerd en gedaan waar we anders uren en misschien wel dagen voor nodig hadden gehad. Het lijkt wel magie. Maar dat is het niet. De kracht van de bevrijdende werkvormen ligt in het feit dat iedereen in een voortdurend veranderende context gezamenlijk aan specifieke opgaven werkt.

TEAMING de nieuwe realiteit van samenwerken

TEAMS ZIJN DE AFGELOPEN DECENNIA BELANGRIJKER ÉN DYNAMISCHER GEWORDEN.

Ruim 85% van de beroepsbevolking werkt in een of meerdere teams tegelijkertijd. Teams zijn bovendien steeds 'vloeibaarder': ze veranderen voortdurend van vorm en samenstelling. Ze ontstaan vaak uit het niets en kunnen ook zomaar weer verdwijnen. Het zijn **pop-up teams**. Voorbeelden: agile teams in bedrijven, teams op de spoedeisende hulp in ziekenhuizen, leerlingenteams die betrokken zijn bij radicale onderwijsvernieuwingen, maar ook legerteams, sportteams of teams van vaccinonderzoekers. En wellicht het meest ultieme voorbeeld van pop-up teams: de deelnemers aan online meetings die net zo snel op het scherm verschijnen als ze na afloop weer verdwijnen.

Hoe zorg je dat pop-up teams een succes zijn? Dat mensen in dergelijke teams leren, innoveren en presteren, maar ook floreren? Dat gebeurt door

Teaming: onder grote druk intensief en effectief werken aan je team. Slim, soepel en slagvaardig samenspelend. Vanuit een verbindende spirit. En gebruik makend van minimale structuren. Teaming is de manifestatie van de nieuwe realiteit van samenwerking.

Dit boek is een must-read voor iedereen die wil weten hoe je dynamische teams kunt laten uitgroeien tot bouwsteen van organisatorisch succes. Het boek rekt af met tal van gangbare vanzelfsprekendheden en neemt je stap voor stap mee op reis door de fascinerende nieuwe realiteit van samenwerken. Het boek staat boordevol met unieke cases, interviews met spraakmakende teamdenkers en -doeners en bevat een berg aan praktische werkvormen, tools en skills om teaming zelf in de praktijk te brengen.

Hans van der Loo richt zich op zelfmotivatie en psychologische veiligheid in teams. Hij is onderzoeker, facilitator en auteur van meerdere bestsellers.

Patrick Davidson helpt teams en organisaties om de toekomst naar voren te halen. Hij schrijft, begeleidt en adviseert over teaming, innovatie en visie.



9 789462 157835

