

Business Modellen voor Teams

Hoe een organisatie écht werkt en
hoe jij en jouw team daarin passen



Tim Clark

Business Model You auteur en
Business Model Generatie redacteur

Bruce Hazen

Business Model You co-creator

Voorwoord door **Yves Pigneur**

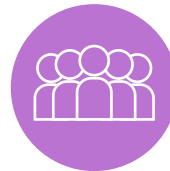
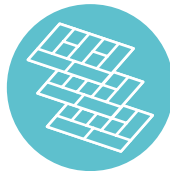
Grondlegger van het Business Model Canvas
en *Business Model Generatie* auteur

Cocreatie door 225 professionals uit 38 landen



Business Modellen voor Teams

Hoe een organisatie écht werkt en hoe jij en jouw team daarin passen





Alles bij elkaar hebben 225 mensen uit 39 landen bijgedragen aan het schrijven, redigeren en produceren van *Business Modellen voor Teams*. Concepthoofdstukken werden geüpload naar een online community, waar ze in een tijdsbestek van vijftien maanden werden gereviewd, bediscussieerd en bekritiseerd. We schatten dat deze groep gezamenlijk meer dan 5000 jaar fulltime professionele ervaring heeft ingebracht in dit boek; ervaring in business, technologie, overheid, wetenschap, geneeskunde, rechten, design en andere disciplines. De namen van alle 225 'bijdragers' staan op de volgende twee pagina's.

We zijn onze bijdragers dankbaar, omdat ze ons diepgewortelde vertrouwen in verspreide kennis hebben bevestigd — en in een waarlijk mondiaal perspectief dat zo dringend nodig is in allerlei soorten organisaties hier in de Verenigde Staten. Onze bijdragers wonen in Australië, Duitsland, België, Brazilië, Canada, Chili, China, Cipres, Colombia, Denemarken, de Filipijnen, Finland, Frankrijk, Hongarije, Ierland, India, Israël, Italië, Japan, Jordanië, Luxemburg, Maleisië, Mexico, Nederland, Nieuw Zeeland, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Singapore, Spanje, Turkije, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Arabische Emiraten, de Verenigde Staten, Vietnam, Zweden en Zwitserland.

In het bijzonder willen we de volgende mensen bedanken, die meer dan een jaar lang honderden uren hebben besteed aan het aanleveren en kritisch beoordelen van teksten, het aandragen van grafische ideeën, en die ons hebben geholpen om samen vorm te geven aan de richting, toon en stijl van het boek: Cheryl Sykes, Bob Fariss, Reiner Walter, Marijn Mulder, Jaime Schettini, Adriano Oliveira, Elia Racamonde, Jutta Hastenrath, Dennis Daems, Birgitte Alstrøm, Sophie Brown, Beatriz Gonzalez, Erin Liman, Mary Anne Shew, Daniel Weiss, Cheenu Srinivasan, Danielle Leroy, Mitch Spiegel, Luigi Centenaro, Arnulv Rudland, Frederic Caufrier, Edmund Komar, Renate Bouwman, Mercedes Hoss, Thomas Becker, Nicolas de Vicq, Jose Meijer, Neil McGregor en Mikko Mannila. Bovenal bedanken we Alexander Osterwalder en Yves Pigneur voor het uitvinden van het Business Model Canvas.

Als je de smaak te pakken krijgt, sluit je dan bij ons aan op businessmodelsforteam.com en ontvang gratis alle tools die in dit boek voorkomen. Je zult een online community ontdekken met meer dan 12.000 businessmodelenthousiastelingen uit 80 landen, waaronder de 225 bijdragers op de volgende pagina's.

Het businessmodel van dit boek

Business Modellen voor Teams is ontstaan in cocreatie met:

Aclan Can Okur
Adriana Lobo
Adriano Teles da Costa e Oliveira
AJ Shah
Alaa Qari
Alan Scott
Alexander Schmid
Amina Kemiche
Ammar Taqash
Andrea Frausin
Andrew Kidd
Angelina Arciero
Anja Wickert
Ann Ann Low
Annalie Killian
Ariadna Alvarez Delgado
Aricelis Martinez
Arnulv Rudland
Ayman Sheikh Khaleel
Bart Nieuwenhuis
Beatriz Almudena González Torre
Bernie Maloney
Bert Luppens
Birgitte Alstrøm
Birgitte Roujol
Björn Kijl
Bob Fariss
Brenda Coates
Brian Edgar

Brian Haney
Brigitte Tanguay
Bruce Hazen
Bryan Lubic
Carlos Salum
Caroline Bineau
Caroline Ravelo
Cheenu Srinivasan
Cheryl Rochford
Cheryl Sykes
Chimae Cupschalk
Christine Paquette
Christoph Kopp
Christopher Ashe
Conrado Gaytan de la Cruz
Conrado Schlochauer
Cristian Hofmann
Daniel Huber
Daniel Weiss
Danielle Leroy
Dann Bleeker-Pedersen
David M. Blair
David Hubbard
David Nimmo
Dawn Langley
Deanne Lynagh
Denise Taylor

Dennis McCluskey
Dennis Daems
Derrick Tran
Diana Visconti
Dora Luz González Bañales
Doug Gilbert
Doug Morwood
Eddy de Graaf
Edmund Komar
Eduard Ventosa
Eduardo Campos
Eli Ringer
Elia Racamonde
Elizabeth Cable
Enrico Florentino
Eric Nelson
Erik Alexander Leonavicius
Erin Liman
Ernest Buise
Fabiana Mello
Fabio Carvalho
Fabio Nunes
Fabio Petruzzi
Falk Schmidt
Fernando Sáenz Marrero
Francisco Barragan
Francisco Provete
Franck Demay
Frederic Caufrier

Frederic Theismann
Gabrielle Schaffer
Gary Percy
Geoffroy Seive
Ghani Kolli
Gina Condon
Ginés Haro Pastor
Ginger Grant
Gisela Grunda-Hibaly
Glen B. Wheatley
GP designpartners gmbh
Grace Lanni
Greg Loudoun
Gregory S. Nelson
Guida Figueira
Guido Delver
Hadjira Abdoun
Hans Schriever
Hector Miramontes
Hena Rana
Hillel Nissani
Isabel Chaparro
Isabella Bertelli Cabral dos Santos
Jörn Friedrich Dreyer
Jaime Schettini
Jairo Koda
James Saretta
James Wylie

Jan Kyhnau
Jane Leonard
Jason Porterfield
Jaya Machet
Jean-Pierre Savin
Jean-Yves Reynaud
Jeffrey Krames
Jeroen JT Bosman
Joe Costello
John Carnohan
John J Sauer
Jonas Holm
Jonny Law
Jordi Castells
Jorge Carulla
Jorge Pesca Aldrovandi
Jos Meijer
Juan Felipe Monsalve Diez
Jude Rathburn
Judy Weldon
Julia Schlagenhaut
Julie Ann Wood
Justine Lagiewka
Jutta Hastenrath
Katiana Machado
Keiko Onodera
Koen Cuyckens
Laura Stepp
Lina Clark

Liviu Ionescu
Lourdes Orofino
Lourenço de Pauli Souza
Luc E. Morisset
Luigi Centenaro
Lukas Bratt Lejring
Magali Morier
Magda Stawska
Manuel Grassler
Manuela Gsponer
Marco Mathia
Marco Ossani
Maria Monteiro
Marijn Mulders
Markus Heinen
Marsha Brink Stratic
Martin Gaedke
Martin Schoonhoven
Mary Anne Shew
Mathias Wassen
Mats Pettersson
Mattias Nordin
Megan Lacey
Mercedes Hoss-Weis
Michael Lachapelle
Michael Lang
Michael Ruzzi
Michael Makowski

Michael Bertram
Michelle Blanchard
Miki Imazu
Mikko Mannila
Mitchell Spiegel
Mohamad Khawaja
Nadia Circelli
Natalie Currie
Neil McGregor
Niall Reeve-Daly
Nicolas Burkhardt
Nicolas de Vicq
Nige Austin
Olivier Gemoets
Oscar Galvez Tabac
Pallavi Bhadkamkar
Paola Valeri
Paula Quaiser
Paulo Melo
Pedro Fernandez
Peter Cederqvist
Peter Dickinson
Peter Gaunt
Philip Blake
Pierre Chaillou
Rainer Bareiss
Ralf Meyer
Randi Millard

Raymond Guyot
Reiner Walter
Renate Bouwman
Renato Nobre
Rex Foster
Riccardo Donelli
Richard Bell
Roberto Salvato
Robin Lommers
Sara Vilanova
Scott Doniger
Sophie Brown
Stefaan Dumez
Stefan Kappaun
Stephan List
Stuart Lewis
Susanne Zajitschek
Thomas Becker
Thomas Kristiansen
Thomas Fisker Nielsen
Till Leon Kraemer
Tim Clark
Tufan Karaca
Van Le
Verner Aberg
Victor Gamboa
Viknapergash Guraiah
Vincenzo Baraniello

Het ontstaan van het Business Model Canvas

Maar weinig mensen waren meer verbaasd dan ik toen *Business Model Generation* (in het Nederlands verschenen als *Business Model Generatie*) een internationale bestseller werd. Volgens een van de ranglijsten is het inmiddels de nummer 29 van bestverkopende managementboeken aller tijden! Het succes van dat boek is gebaseerd op het Business Model Canvas. Maar weinig mensen kennen de oorsprong van het canvas, dus stelden Tim en Bruce voor dat ik het verhaal hier zou delen.

Ik ben professor aan de Universiteit van Lausanne. Eind jaren negentig van de vorige eeuw begonnen teams van afstuderende studenten mij om advies te vragen over ideeën voor nieuwe ondernemingen en businessplannen. Vele daarvan waren van het type 'dot-com' en gingen over dingen als het online verkopen van ambachtelijk bier.

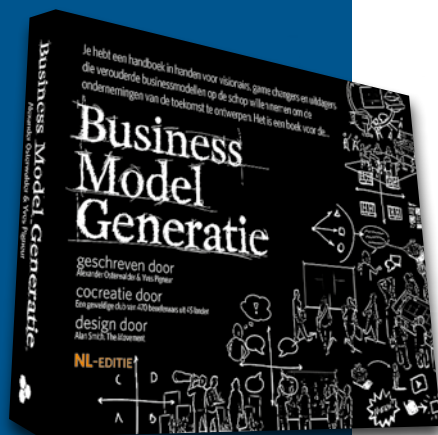
Mijn aanpak om die ondernemers in spe te adviseren, was hen vragen te stellen over de logica die ten grondslag lag aan hun voorgestelde ondernemingen. Ik probeerde hen in gewone taal te laten uitleggen hoe hun businesses zouden werken — om hun businessmodellen onder woorden te brengen. Dit proces herhaalde ik bij vele teams, en

op den duur leken de vragen die ik stelde als vanzelf in negen verschillende categorieën te vallen.

Toen dit gebeurde, bedacht ik dat misschien wel alle businessmodellen negen kernelementen delen. Ik heb niet meteen iets met dit idee gedaan. Maar het bleef in mijn achterhoofd zitten — en het kwam weer helemaal bovendrijven toen ik ermee instemde een businessmodelgerelateerde doctoraalstudie te begeleiden van een jonge ondernemer genaamd Alexander Osterwalder, inmiddels oprichter en CEO van Strategyzer.

Meer dan tien jaar lang werkten Alex en ik samen aan het ontwikkelen, testen en publiceren van ons werk aan businessmodellen. In die periode creëerden we een visuele, negen-blok-kentool — het Business Model Canvas — die de oorspronkelijke negen verschillende vraagcategorieën weerspiegelde; maar dan sterk verfijnd en getest.

Het canvas werd de basis voor ons gezamenlijk geschreven boek *Business Model Generatie*. Behalve door een community van *co-creators*, werden Alex en ik ondersteund door drie collega's die direct aan het manuscript werkten: designer Alan Smith, productiemanager Patrick van der Pijl en redacteur Tim Clark.



Tim ging verder met het schrijven van *Business Model You*, waarin het canvas wordt toegepast op individuele carrièreontwikkeling, met wat hij 'persoonlijke' businessmodellen noemt. Nu hebben Tim en Bruce Hazen het canvas toegepast op interne organisatiegroepen, in het boek dat je nu in handen hebt: *Business Modellen voor Teams*.

Drie dingen vallen me op aan *Business Modellen voor Teams*.

Ten eerste focust het boek op het gebruik van het canvas voor het verbeteren van de interne operations van een organisatie. Dit in tegenstelling tot het traditionele, op de markt gerichte gebruik van het canvas als strategievormings- of strategieherzieningstool.

Ten tweede geeft het voor leiders een snelweg aan om hun effectiviteit een boost te geven (en niet zozeer hun efficiency). In vijf decennia van training, onderzoek en praktijk is het niet gelukt om organisatieleiderschap significant te verbeteren, misschien wel door een excessieve focus op het trainen van teamleiders, in plaats van teamleden. *Business Modellen voor Teams* biedt leiders een manier om de operationele eigendom te delen en iedereen te laten zien hoe hij/zij past binnen de werkplek.

Ten derde laat *Business Modellen voor Teams* zien hoe dezelfde tool kan worden gebruikt om begrip en duidelijkheid te creëren op organisatie-, team- en individueel niveau.

Gaandeweg introduceert het boek verschillende handige nieuwe tools en technieken, waarmee iedereen die voor anderen fungeert als leider, manager of mentor zijn voordeel kan doen.

Wie kunnen nu beter een praktisch en inspirerend handboek schrijven over het overbruggen van de kloof tussen *ik* en *wij* dan Tim Clark en Bruce Hazen? Op basis van leerzame cases en verhalen stellen Tim en Bruce voor 'het niet bij woorden te laten en problemen met hoe individuen, teams en organisaties werken te lokaliseren'.

Beste lezer, laat je betoveren door dit praktische handboek. In elk hoofdstuk geven Tim en Bruce hun benadering door met passie en heldere voorbeelden. We zijn ervan overtuigd dat je nieuwe tools en technieken zult ontdekken om een van-ik-naar-wij-beoefenaar te worden.

Yves Pigneur

professor of management information sciences, Universiteit van Lausanne, Zwitserland coauteur (met Alexander Osterwalder) van *Business Model Generation (Business Model Generatie)*



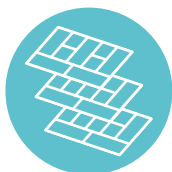




I. Een grotere theorie van werken

Ontdek nieuwe manieren van leidinggeven en betere manieren van werken.

Hoofdstuk 1. *Van ik naar wij* 2



II. Businessmodellen

Leer een krachtige tool gebruiken voor het beschrijven en analyseren van organisatie-, team- en persoonlijke businessmodellen.

Hoofdstuk 2. *Organisatiemodellen maken* 22

Hoofdstuk 3. *Teammodellen maken* 58

Hoofdstuk 4. *Mensmodellen maken* 96



III. Teamwork

Geef teamwork een boost met nieuwe tools die het businessmodeldenken aanvullen.

Hoofdstuk 5. *Begin met ik* 124

Hoofdstuk 6. *Ik afstemmen op wij* 156

Hoofdstuk 7. *Wij afstemmen op wij* 178



IV. Toepassingshandleiding

Ontdek hoe anderen het hebben gedaan en hoe je het voor jezelf, je team en je organisatie kunt laten werken.

Hoofdstuk 8. *Toepassingshandleiding* 198

Hoofdstuk 9. *Nieuwe manieren van werken* 224

Speciale bijdragen 242

Praktische inspiratie halen uit een mondiale community 244

Biografieën van de makers 246

Noten 248

Boeken en artikelen die je misschien nuttig vindt 250

Index 252

Van ik naar wij

Doel

Mensen willen deel uitmaken van iets wat groter is dan zichzelf. Ramy bracht een hoger doel: een winnend team worden.

Autonomie

Mensen willen hun eigen leven sturen. Ramy liet zijn teamgenoten zien hoe ze dingen voor elkaar kunnen krijgen.

Verbondenheid

Mensen willen zich verbonden voelen. Ramy leerde zijn teamgenoten om samen te werken en het spel te maken.

Meesterschap

Mensen willen steeds beter in iets worden. Ramy liet zijn teamgenoten zien hoe ze hun vaardigheden konden opbouwen.²

Alhoewel Ramy les gaf in voetbal, had hij net zo goed een probleem kunnen tackelen waar veel organisaties tegenaan lopen: mensen coachen om te stoppen met focussen op *ik* en te gaan focussen op *wij*. Kort gezegd, betere teams opbouwen.

Elke leider wil beter teamwork. Toch hebben alle teams, in zekere mate, strijdige belangen

en zijn ze disfunctioneel. Teamwork consultant Patrick Lencioni zegt dat dit gebeurt om de simpele reden dat teams 'bestaan uit niet-perfecte mensen' die constant geconfronteerd worden met intern getouwtrek.³

Op het werk worstelen mensen met het in balans brengen van persoonlijke behoeften (*What's in it for me?*) met teamdoelen (*Wat is het beste voor de groep?*). Ook persoonlijke carrièrebeslissingen voelen vaak als lastige keuzes tussen overleven en het streven naar betekenisvol werk. Deze spanning tussen ik en wij is biologisch, permanent en onoplosbaar, zegt Pulitzer Prize-winnaar en Harvard-bioloog Edward O. Wilson:

Zijn we gemaakt om onze levens te wijden aan een groep? Of om onszelf en onze families boven alles te plaatsen? Wetenschappelijk bewijs ... duidt erop dat we dit allebei tegelijk zijn ... De producten van twee tegengestelde vectoren ... zitten diep verankerd in onze emoties en ratio, en kunnen niet worden uitgewist.⁴

Geen wonder dat het zo lastig is een team te leiden; het vereist het onvermoeibaar schakelen tussen persoonlijke behoeften en groepsdoelen.

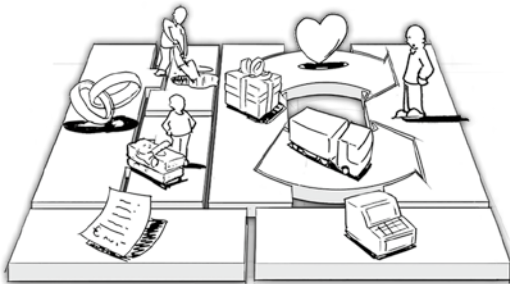
Leiders moeten op de een of andere manier omgaan met zowel het eigenbelangdienende *ik* als het de groepdienende *wij*. Maar het *ik-wij*-conflict is onontkoombaar, dus het uitbannen ervan is onmogelijk. In plaats daarvan maakt een goede teambuilder gebruik van deze spanning in het voordeel van iedereen. Het doel is mensen richting *wij*-gedrag te laten opschuiven, door slim en kundig ieders *ik* te erkennen. *Business Modellen voor Teams* laat je zien hoe je dat doet — en maakt van jou, net als Ramy, een uitmuntende speler-coach voor *jouw* organisatie.



Hoe werkt van-ik-naar-wij?

De *van-ik-naar-wij*-benadering werkt door een 'grotere theorie van werken' aan te nemen. Net zoals Ramy zijn teamgenoten wegleidde van het spelen van 'posities', definieert de 'grotere theorie' werk niet in termen van *functies*, maar in termen van *rollen*.

Functiebeschrijvingen definiëren verplichtingen, taken en verwachte uitkomsten. Rolbeschrijvingen daarentegen focussen op relaties tot andere mensen, eigenlijk zoals Ramy ongeofende voetballers leerde om samen te werken, in plaats van louter achter de bal aan te rennen. In een projectteam bijvoorbeeld kan de rol van communication director aan Kevin worden gegeven. 'Communication director' is geen functietitel, het is een *rol* die Kevin zal spelen in het communiceren van acties van zijn team naar de rest van de organisatie.

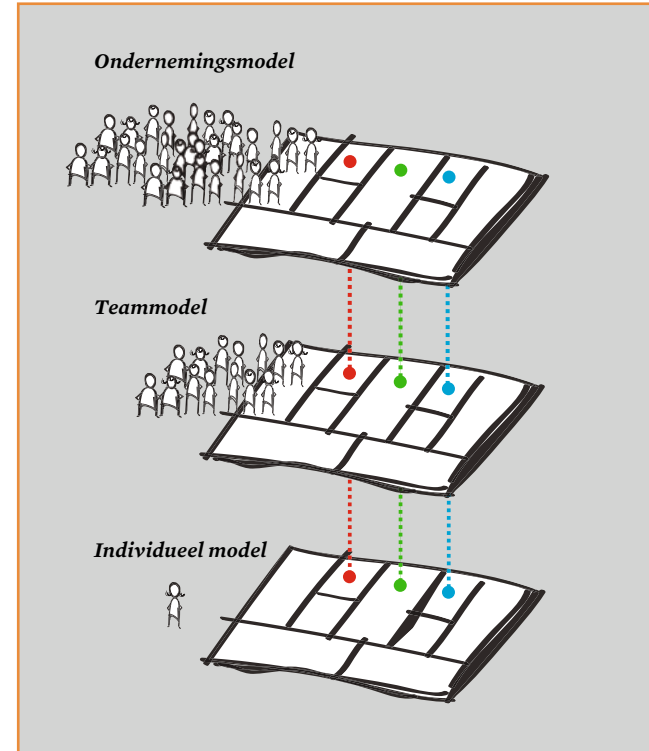


Het Business Model Canvas

'De grotere theorie van werken' ziet werk ook niet in termen van *organisatiestructuur*, maar in termen van *businessmodellen*. Organigrammen beschrijven hiërarchische relaties binnen een onderneming. Maar ze vertellen ons weinig over hoe een organisatie werkt als systeem.

Businessmodellen daarentegen beschrijven wat een organisatiesysteem daadwerkelijk doet, voor wie, en hoe de elementen ervan samenhangen. Een businessmodel laat een systeem 'dat allemaal tegelijkertijd gebeurt' zien — net zoals Ramy de spelers leerde zien hoe de totale wedstrijd zich op een voetbalveld ontvouwt. Vanaf het volgende hoofdstuk leer je het Business Model Canvas gebruiken, een krachtige tool voor het afbeelden en begrijpen van businessmodellen.

Het Business Model Canvas kan worden gebruikt om een 'systeemkijk' op organisaties te creëren op drie niveaus: onderneming, team en individu. Een *ondernemingsbusinessmodel* laat zien hoe een totale organisatie waarde creëert en levert aan klanten buiten de organisatie. Een *teambusinessmodel* laat zien hoe een groep waarde creëert en levert, vaak aan 'klanten' binnen de organisatie. Een *persoonlijk businessmodel* laat zien hoe een individu waarde creëert en levert.



Voor wie is dit boek en waarom?

Denk aan de drie niveaus als gestapelde lagen, met het ondernemingsmodel bovenop. Door op deze manier naar een organisatie te kijken worden *interdependenties* (onderlinge afhankelijkheid en samenhang) op de werkplek zichtbaar en wordt een eerste gevoel van verbonden-zijn opgeroepen bij mensen die misschien gewend zijn aan werk te denken in termen van voorgeschreven 'taken', die maar zelden groeps- of functionele grenzen overstijgen. Hier beginnen mensen te ontdekken hoe een organisatie écht werkt — en hoe ze daarin passen.

Business Modellen voor Teams is voor iedereen die leidinggeeft aan andere mensen en die, net als Ramy, zijn (haar) team wil versterken — en mee wil blijven spelen! De beschreven methoden kunnen in de meeste organisaties worden gebruikt, non-profit of for-profit.

Goed teamwork betekent meer dan samenwerking en communicatie. Het betekent dat mensen zowel zelfsturend zijn als aan belangrijke dingen werken; niet slechts bezig blijven. Een belangrijk doel van het boek is dus om je specifieke manieren te leren om mensen te helpen meer zelfsturend te worden en, in de beroemde woorden van Warren Buffett, je te helpen 'meer te leiden en minder te managen'.

Leiderschapsbasics

Je kunt je voordeel doen met de beschreven methoden en technieken, ongeacht je achtergrond of ervaring. Maar basale management- of leidinggevende vaardigheden zijn wel belangrijk als je het boek wilt gaan gebruiken om anderen te instrueren of te trainen.

Business Modellen voor Teams gaat niet over leiderschapsbasics en raadt niet één bepaalde leiderschapsstijl aan. Maar als je de behoefte voelt om nog eens terug te gaan naar de basis: een

blijvend model dat generaties eerstelijnsmanagers en executives heeft geholpen, is situationeel leiderschap, oorspronkelijk geïntroduceerd door Paul Hersey en Ken Blanchard.⁵

Situationeel leiderschap stelt dat leiders niet uit kunnen gaan van één enkele gedragsmodus of één lens waardoor ze mensen en hun behoeften bekijken. In plaats daarvan moeten ze hun stijl aanpassen en afstemmen op verschillende mensen en verschillende situaties. Een populaire adaptatie van het situationeel leiderschapsmodel wordt gepresenteerd in de bestseller *The One Minute Manager*.⁶

De beste manier voor de meeste mensen om te groeien als leider, is door basale managementvaardigheden te verbeteren: zaken als vertrouwen opbouwen, feedback geven en waardering en erkenning geven.⁷ Zie de literatuurlijst op pagina 250 voor leessuggesties over leiderschap en verwante onderwerpen.

Businessmodellen zijn cruciaal voor organisaties. Maar hoe worden ze beschreven? Hoe geef je ze weer op een bruikbare manier?

Het Business Model Canvas is een nuttige tool om precies die dingen te doen.

Het canvas is één vel papier bedrukt met negen verschillende rechthoekige blokken.

Beschouw het canvas als een relatiekaart waarop negen logisch verbonden elementen zijn afgebeeld: elementen die de meeste ondernemingen gemeen hebben. Elk rechthoekig element wordt een bouwsteen genoemd. Elke bouwsteen beschrijft mensen, plaatsen, dingen, immateriële activa of acties die nodig zijn wil de onderneming effectief draaien.

Als mensen alle negen bouwstenen zien als één samenhangend geheel helpt hen dat om 1) het doel van de organisatie te begrijpen en 2) cruciale onderlinge afhankelijkheden (interdependenties) in de organisatie te zien die ze anders wellicht niet zouden herkennen.

Samen beschrijven de negen bouwstenen een businessmodel: de logica waarmee een onderneming voordelen creëert en levert aan klanten – en beloond wordt voor het feit dat zij dat doet.⁶

Het Business Model Canvas

Key partners

Mensen of organisaties die kernactiviteiten uitvoeren of key resources leveren aan de onderneming.

Kernactiviteiten

Acties die nodig zijn om waardeproposities te creëren, communiceren, verkopen of leveren aan klanten.

Waardeproposities

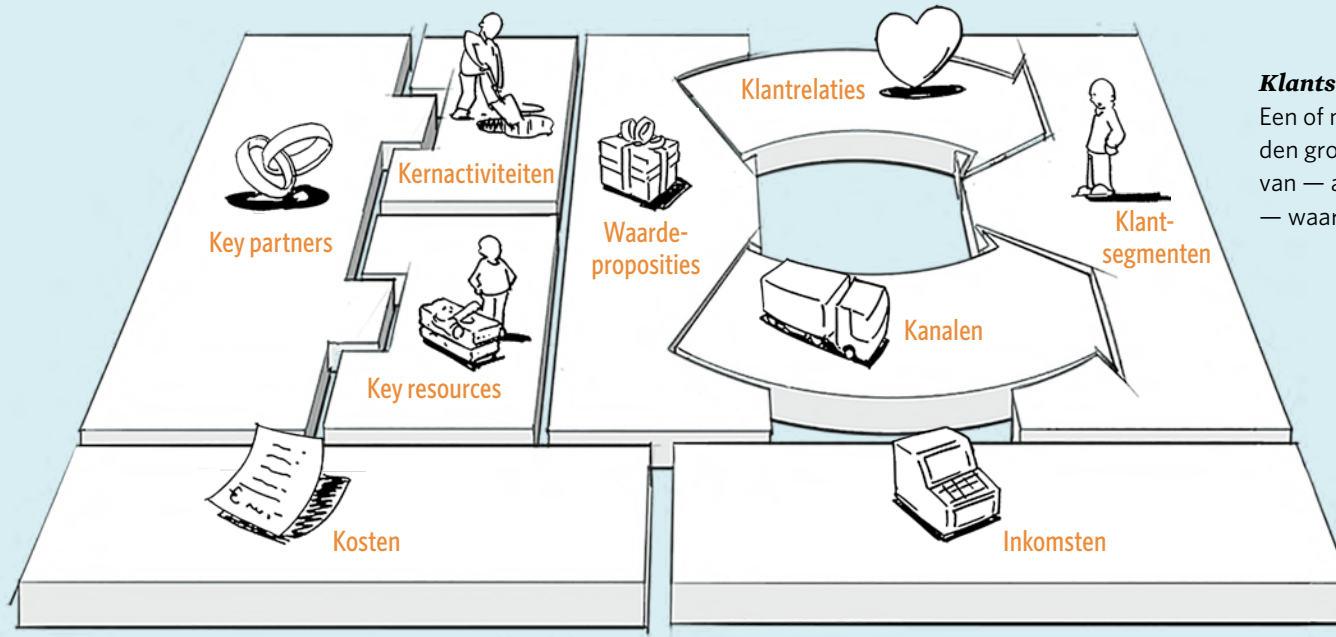
Benefits/voordelen (oplossingen of tevredenheid) die worden geleverd via diensten of producten.

Klantrelaties

Post-salescommunicatie om klanttevredenheid te waarborgen en aanvullende benefits te bieden.

Klantsegmenten

Een of meerdere onderscheiden groepen die profiteren van — al dan niet gekochte — waardeproposities.



Kosten

Kosten die worden gemaakt voor het verwerven van key resources, uitvoeren van kernactiviteiten of werken met key partners.

Key resources

Mensen, eigendommen, geld of immateriële assets die essentieel zijn voor het creëren en leveren van waardeproposities aan klanten.

Kanalen

De touchpoints via welke de onderneming waardeproposities communiceert, verkoopt en levert.

Inkomsten

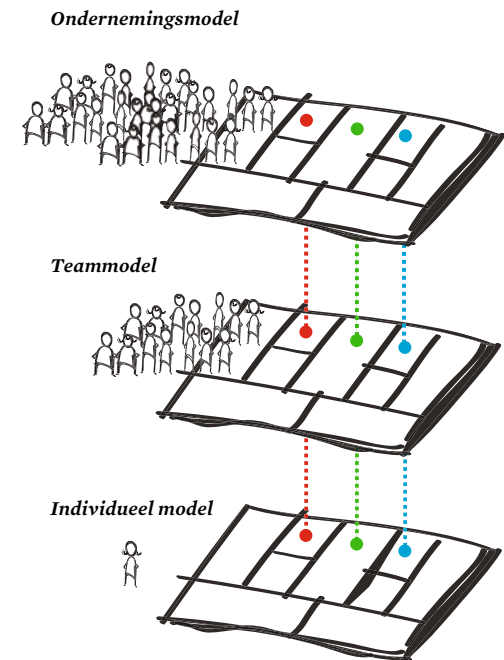
Ontvangen gelden wanneer klanten betalen voor waardeproposities.

Ondernemingen, teams en individuen

Inmiddels heb je gezien hoe zinvol het is om teams te zien als teams die businessmodellen hebben die ondernemingsmodellen aanvullen. Zo ook heeft elk individu een *persoonlijk* businessmodel dat laat zien hoe hij (zij) bijdraagt aan een team.

Een persoonlijk model legt het ware doel van iemands werk vast als waardepropositie. Wanneer het persoonlijke model van ieder individu in overeenstemming is met de teamdoelen, geef je leiding aan een onverslaanbare groep. Aan de andere kant, wanneer mensen niet afgestemd zijn op hun team, zijn aanpassingen nodig. Als leider die heen en weer beweegt tussen persoonlijke behoeften en groepsdoelen, is het jouw taak het gebrek aan afstemming te vinden en actie te ondernemen.

Het doel van dit hoofdstuk is: 1) je te leren hoe je het persoonlijke Business Model Canvas gebruikt om persoonlijke businessmodellen te tekenen en te gebruiken, en 2) te laten zien op welke manieren je het gebrek aan afstemming tussen individuen en teams kunt identificeren. Het persoonlijke Business Model Canvas gebruikt hetzelfde ondernemingsbusinessmodel-vocabulaire om individueel werk te beschrijven in termen van team- en organisatie doelen. Tegelijkertijd geeft het mensen de mogelijkheid hun individualiteit uit te drukken en persoonlijke ambities na te jagen in de meest geschikte organisatielerol.



Persoonlijke businessmodellen

Bekijk eerst even wat verschillen tussen groeps- en persoonlijke modellen:

- In een persoonlijk businessmodel ben *jij* de key resource: jouw interesses, vaardigheden en vermogens, persoonlijkheid en waarden. In vergelijking tot een onderneming of team is een individu 'resource-beperkt' — alweer een reden om te erkennen hoezeer we voor succes van anderen afhankelijk zijn.
- In tegenstelling tot teams of ondernemingen die misschien producten aan externe klanten leveren via hun modellen, helpt het om aan individuen te denken als personen die hun arbeid als *dienst* leveren. Die dienst wordt meestal geleverd aan interne klanten.
- Een persoonlijk businessmodel houdt rekening met niet-kwantificeerbare 'zachte' kosten (zoals stress) en 'zachte' beloningen (zoals professionele groei). De meeste ondernemingsmodellen nemen alleen geldelijke kosten en benefits in beschouwing.

Zorg ervoor dat je eerst oefent met het tekenen van je eigen persoonlijke businessmodel voordat je persoonlijke businessmodellen met collega's gebruikt.¹



Begin met *ik*

Er zijn maar weinig dingen dankbaarder voor een leider dan iemand zien bloeien dankzij jouw begeleiding en aanmoediging. En er zijn maar weinig dingen moeilijker dan medewerkers disciplineren, overplaatsen of ontslaan. Geen enkele leiderschapsstrategie kan zowel de moeilijkheden verzachten als de beloningen garanderen. Maar de meeste leiders zijn het erover eens dat — als dat zou kunnen — het vermogen om direct te raken aan wat mensen motiveert bijzonder waardevol zou zijn.

Intrinsieke motivator	Definitie
Doel	Het verlangen om te doen wat we doen in dienst van iets wat groter is dan wijzelf.
Autonomie	De wens om sturing te geven aan ons eigen leven.
Verbondenheid	De behoefte om erkend te worden door en verbonden te zijn met anderen.
Meesterschap (competentie)	De drive om onze vaardigheid te verbeteren in het doen van iets wat belangrijk is.

Wat mensen op de werkplek motiveert, is tegenwoordig een kwestie van wetenschappelijke feiten. In tientallen jaren van onderzoek zijn vier intrinsieke menselijke motivatoren geïdentificeerd: **doel**, **autonomie**, **verbondenheid** en **meesterschap**.¹ Elk van deze vier motivatoren wordt beschreven in de tabel hier links. Kijk maar eens of ze voor jou ook gelden.

De vraag voor leiders is dus niet wat mensen motiveert — maar hoe je de vier motivatoren kunt benutten. Kortom, hoe kun je dan direct de ‘hefbomen’ van gedrag besturen?

Het antwoord is eenvoudig. Maar het antwoord begrijpen vereist wat achterliggende logica.

Ten eerste is duidelijk dat leiders op de een of andere manier team- of ondernemingsdoelen moeten koppelen aan intrinsieke motivatoren op individueel niveau. Ook als mensen zich ontwikkelen, zul je ze op geen enkel moment een inherente wens zien uiten om de winst in het vierde kwartaal groter te maken of om volgende zomer de volgende software-upgrade te introduceren of het aantal succesvolle adopties bij een sociale dienstverlener te verdubbelen. Dergelijke doelen zijn organisatiemijlpalen die leiders van traditionele organisaties motiveren. Maar wat individuen motiveert is **doel**, **autonomie**, **verbondenheid** en **meesterschap**.

Dat betekent dat de meest gangbare benadering van motivatie — het mechanisch promoten van afstemming op team- of organisatiedoelen, zonder in te spelen op zeer menselijke motivaties — uiteindelijk zal eindigen in een teleurstelling voor beide partijen. Leaders hebben een manier nodig om alle vier de menselijke motivatoren tegelijkertijd aan te spreken. Bekijk elke motivator maar eens en hoe deze samenhangt met werk:

Doel: Werk betekent andere mensen helpen. Door het ondernemingsbusinessmodel te bestuderen kunnen individuen leren begrijpen wie hun organisatie helpt. Ze kunnen ook een doel (en voldoening) vinden in anderen helpen hun werk beter te doen.

Autonomie: Mensen kunnen leren hun eigen werklevens te managen, vooral met begeleiding van een goede leider. 'Autonomie' wordt hier gebruikt in de psychologische zin van *beslissingsbevoegdheid of zelfeffectiviteit (self-efficacy)*, niet als onafhankelijkheid van een groep. Maar weinig mensen vinden het prettig als hun wordt verteld wat ze moeten doen; maar de meesten zijn wel graag onderdeel van een team.

Verbondenheid: De werkplek biedt veel mensen een sterk gevoel van ergens bij horen en sociale interactie. En erkend worden door iemand met formeel gezag is voor bijna iedereen een krachtige motivator.

Meesterschap: De werkplek is de plek waar de meeste mensen vaardigheden en ervaring opbouwen. Leaders die dit faciliteren verdienen daarmee loyaliteit en respect.

Deze vier motivatoren worden ook geboden door familie, vrienden, hobby's, sport, geloof en andere bezigheden. Maar voor de meeste mensen is de werkplek — en het werk zelf — de belangrijkste bron voor de vier motivatoren. En voor de meeste mensen vloeien verschillende vormen van werk mettertijd over in wat een *carrière* heet. Carrière is één enkel belang dat direct alle vier de intrinsieke motivatoren raakt — de 'hefbomen' die gedrag triggeren. En de huidige stand van ieders carrière kan beknopt worden uitgedrukt in de vorm van een persoonlijk-businessmodel, op één A4'tje. Als je je afvraagt hoe je mensen moet motiveren, klop dan op de deur waar **carrière** op staat.



Biografie van de makers

Dr. Timothy Clark, auteur

Tim is een NEXT-gecertificeerde ondernemerschapstrainer, opleider en auteur. Hij leidt de mondiale persoonlijk-businessmodelbeweging op businessmodelyou.com. Nadat hij zijn zes jaar oude start-up in een multi-million-dollartransactie had verkocht aan een bedrijf genoteerd aan NASDAQ, voltooide hij zijn promotieonderzoek naar international businessmodel portability en schreef en redigeerde vijf boeken over ondernemerschap, businessmodellen en persoonlijke ontwikkeling, waaronder de internationale bestsellers *Business Model You* en *Business Model Generatie*, waarvan samen meer dan een miljoen exemplaren in dertig talen zijn verkocht.



Eerder was Tim consultant en onderzoeker voor cliënten als amazon.com, Bertelsmann Financial Services, Intel en PeopleSoft. Zes jaar lang schreef hij het maandelijkse *Japan Entrepreneur Report*- en *Japan Internet Report*-nieuwsbrieven, en hij schreef de allereerste breed gepubliceerde Engelstalige onderzoeksrapporten over het web en de internetondersteunde mobiele telefoniesector in Japan. Hij is afgestudeerd aan Stanford University, heeft een master- en doctorsgraad in business administration en hij werkte als professor aan de University of Tsukuba en als Senior Fellow voor het in Tokio gevestigde venture-capitalbedrijf Sunbridge.





Bruce Blackstone Hazen, M.S., coauteur

Bruce is carrière- en managementconsultant en begeleidt al ruim 18 jaar leiders en hun volgers naar een persoonlijke beantwoording op maat van The Three Career Questions. Als spreker, trainer en consultant heeft hij een duidelijke missie: minder werkpleklijden, een grotere carrièretevredenheid, cliënten een grotere theorie van het spel geven, en hen behoeden voor een carrière van 'baan-na-baan' vinden. Hij behaalde een bachelor- en mastertitel in Industrial and Labor Relations en Klinische Psychologie aan respectievelijk Cornell University en San Jose State University, en werkte 25 jaar in zowel humanresource- als lijnmanagementfuncties in de sectoren technologie, gezondheidszorg en professionele dienstverlening.

Bruce is President van Three Questions Consulting en auteur van *Answering The Three Career Questions: Your Lifetime Career Management System*. Hij was coauteur van het hoofdstuk over carrière coaching in *The Complete Handbook of Coaching* en droeg als coauteur bij aan *Business Model You*.

Keiko Onodera, designer

Keiko werd geboren in Tokio en studeerde af aan de Kuwsawa Design School. Als student werkte ze voor een designstudio en creëerde het officiële Takigawa Beauty College-logo dat vandaag de dag nog altijd wordt gebruikt. Na haar afstuderen trad ze in dienst als *packaging designer* bij het R&D-center van voedingsbedrijf Yujirushi, de grootste onderzoeksgroep op dat gebied in Japan, waar ze patenten verwierf voor haar innovatieve designs. Vervolgens trad ze toe tot een team van ruim 100 creatieven bij mondiale cosmeticagigant Shiseido, waar ze promotionele producten en verpakkingen ontwierp.

In 1991 verhuisde Keiko naar de Verenigde Staten en werkte voor het in Honolulu-gevestigde visual designbedrijf UCI, met de focus op graphics en verpakkingen. Daarnaast werkte ze als freelance grafisch ontwerper voor tijdschriften en andere uitgaven. Vervolgens was ze medeoprichter van een adviesbureau voor onlinemarktonderzoek en klantacquisitiediensten, waar ze Japanstalige websites en onlinemarketingprogramma's ontwierp voor cliënten als amazon.com, JCPenney en Neiman Marcus. Tegenwoordig werkt ze als zelfstandig designer.

Vind je het frustrerend dat je ...

- steeds opnieuw moet uitleggen wat mensen in je team moeten doen?
- problemen moet oplossen die anderen zelf zouden moeten kunnen oplossen?
- toezicht houdt en micro-managet in plaats van strategieën ontwikkelt en leidinggeeft?

Business Modellen voor Teams helpt je deze problemen op te lossen: met toepassing van dezelfde eenvoudige visuele tools waarmee *Business Model Generatie* en *Business Model You* wereldwijd zo populair en succesvol zijn geworden. Sterker, dit boek zou weleens de laatste teamwork-toolkit kunnen zijn die je ooit nog nodig zult hebben!

De meeste leiders vertrouwen te veel op mondelinge en schriftelijke communicatie. Maar dat is een gedateerde benadering in onze huidige systeemgedreven wereld. Daarentegen geeft het Business Model Canvas visueel weer hoe je team écht werkt en hoe elk individu past in de overkoepelende missie. Zo kunnen mensen zien wat er op elk moment gedaan moet worden — zonder dat hen dat wordt gevraagd.

‘Makkelijk leesbaar met een krachtige impact. Dit is een geweldig praktische en goed doordachte, inzichtelijke tool voor leiders die het onbenutte potentieel van hun teams willen aanboren.’

—**GENERAL STANLEY McCHRYSTAL**,
auteur van *Team of Teams*

‘*Business Modellen voor Teams* geeft weer hoe ik binnen Google heb gecoacht met het Canvas — en meer.’

—**BRIAN K. HANEY**, Program Manager,
Google Cloud Platform Support Team

‘Als jij je team wil laten schitteren dan is dit een must-read door de connectie tussen strategie, teams en ieder mens in een organisatie. Compleet met praktische teamtools en individuele ontwikkelboosters.’

—**DENNIS DAEMS**, Business Model Expert, Team
Booster en Personal Strategyzer

‘Dit is wat innovatie nodig heeft: manieren om teamleden zelf enthousiast businessmodellen te laten beschrijven en uitvoeren.’

—**NICOLAS BURKHARDT**, CEO,
Kopfspringer GmbH, Duitsland

‘Een rijk en inspirerend boek voor wie met teams werkt. Begin bij het begin of sla het gewoon open: je vindt altijd iets bruikbaar.’

—**MARTIJN VROEMEN**, adviseur en coach, auteur
van o.a. *Handboek Teamcoaching*

Voor gratis tools en aanvullende
content, ga naar
businessmodelsforteams.com