

Inhoud

Inleiding 11

- Focus van het boek 14
 - Voor wie is dit boek? 14
 - De indeling van dit boek 15
-

Hoofdstuk 1 Over teams 17

- Wat is een team? 19
 - Kader: Hoe het allemaal begon...* 20
 - Verschillende soorten teams 21
 - De teamgrootte 22
 - Kader: Tuckman's stadia van teamontwikkeling* 23
 - Ideale teamgrootte 25
 - Te kleine teams? 25
 - Het getal van Dunbar 25
 - Invloeden op het team 27
 - Het omstandereffect 27
 - Het Ringelmann-effect 27
 - Kader: Monodisciplinaire én multidisciplinaire teams* 30
-

Hoofdstuk 2 Wat is robuust? 31

- Robuust versus star en ad hoc 33
 - Kader: De vijf frustraties van een team* 34
 - Geometrische vormen 36
- Factoren die de robuustheid beïnvloeden 37

Waarom een robuust team? 37

- De veranderende wereld 38
- Een robuust team in een VUCA-wereld 40
- Wanneer moet een robuust team dan wel veranderen? 40

De leider van het robuuste team 41

- Robuust handelen 42

Hoofdstuk 3 De Robuuste Team Methode 45

Wat willen we weten en meten? 47

- Kader: Sturen op getallen* 48

De RT_{index} 49

- Hoe is deze indicator ontstaan? 50
- De driehoek 51

De drie fases 52

- Kader: De Robuuste Team Methode* 52

Het Robuuste Team Canvas 53

- De kracht van een canvas 55
- Het canvas invullen 56
- Kader: De 6 factoren van meten* 58

Hoofdstuk 4 De robuustheid van je team analyseren 59

Een praktijkvoorbeeld 61

1. Hoe robuust zijn de activiteiten? 62

- De basisingrediënten van een activiteit 62
- Het meten 64
- Kader: Wat is waarde?* 65
- Standaardisering 66
- Kader: Niet top-down maar samen* 66
- Hoe meet je activiteiten? 66
- Activiteiten binnen een ad hoc of star team 69

- 2. Hoe robuust zijn de competenties? 70
 - Kennis 71
 - Kader: Welke competenties heb je nodig: de skill pool* 72
 - Vaardigheden 75
 - Houding en persoonlijkheid 76
 - Kader: Aantrekken en afstoten* 77
 - Hoe meet je competenties? 78
 - De competentiematrix 78
 - Blinde vlek 80
 - Terug naar het voorbeeld 83
 - Kader: Het bedrieglijke gemiddelde* 84
 - 3. Hoe robuust zijn de middelen? 84
 - Hoe meet je dit? 85
 - 4. De RT_{index} bepalen 87
 - Evalueren en afsluiten 89
 - Hoe nu verder? 89
-

Hoofdstuk 5 Het probleem en de oplossing definiëren 91

- Het probleem bepalen 93
 - Het doel: het probleem deels of geheel oplossen 94
 - Houd rekening met belanghebbenden 94
 - Kader: Maak je doel SMART* 95
- De oorzaken vinden 99
 - De indeling van de visgraat 100
 - Groepsproces 100
 - Kader: Een voorbeeld van de methode 5-WHYS* 102
- Welke oplossingen zijn er? 103
 - Technieken om oplossingen te genereren 104
 - Kader: Spelregels voor een brainstormsessie* 105
 - De brainstorm voorbereiden 106
 - Kies je wapen 107
 - Welke oplossing kies je? 109
 - Resumerend 110
- Evalueren en afsluiten 111
 - Terug naar het voorbeeld 112

Hoofdstuk 6 De oplossing implementeren 113

Plannen 117

Wie doet wat en wanneer? 117

Gantt Chart 118

Kader: Volg het kritieke pad 119

Kanban 120

Kader: Push en pull 120

Borgen 122

Het borgingsplan 123

Kader: Taal doet ertoe 124

Evaluëren 125

Groepsproces 125

Terug naar het voorbeeld 128

Hoofdstuk 7 Lessen voor continue verbetering 129

Efficiënt versus effectief 131

Efficiënt 131

Effectief 132

Kader: Kwaliteit is subjectief 133

Activiteiten verbeteren 134

Wist je dat? 134

8 vormen van verspilling 135

Competenties verbeteren 137

Van SWOT naar TOWS 138

Middelen verbeteren 140

Dankwoord 145

Geraadpleegde literatuur 147

Register 149

Inleiding

Robuustheid is het
vermogen van een team
om onder veranderende
omstandigheden stabiel
te blijven.

Er zijn talloze boeken geschreven over het verbeteren van teams en het optimaliseren van de teamprestaties. Vaak gaan die boeken over de zachte, menselijke kant van teams en de interactie tussen teamleden.

Maar er zit ook een hardere, instrumentelere kant aan een team. Daarmee bedoel ik een meer technische kijk op teams en teamprestaties om mede op basis daarvan leiding te geven en beslissingen te nemen. Deze pragmatische insteek wordt door menig team of manager gemist of overgeslagen omdat de menselijke kant een grotere aantrekkingskracht heeft. Streven naar een team dat ook in technisch opzicht optimaal is georganiseerd, zorgt voor de stabiele basis die het team in staat stelt zijn doelen te behalen. Een team bestaat namelijk met een reden. Het moet resultaten boeken en oplossingen bedenken en uitvoeren. Een product produceren of een dienst verlenen. Iets waarmee de organisatie geld kan verdienen, dat de kwaliteit of het welzijn verhoogt of anderszins toegevoegde waarde heeft.

Een team heeft mensen, gereedschappen en processen nodig om zijn taken te kunnen uitvoeren. Ik heb zelf de onweerstaanbare neiging om dingen te concretiseren en operationaliseren, zodat ik het kan meten. De methode in dit boek is zo'n poging. De metingen die daarbij aan bod komen, moeten handvatten en antwoorden geven, maar zijn per definitie geen absolute waarheden. Ze geven slechts een richting aan. Elke organisatie en situatie is immers anders, maar in de kern zijn teams overal hetzelfde.

In dit boek wil ik het dan ook vooral hebben over deze instrumentele kant van het team. Ik wil je een methode meegeven die ik zelf gebruik om te meten hoe robuust een team is. Deze methode moet het team of de leider van het team inzicht geven wat er verbeterd kan worden om het team robuust(er) te maken. Ik heb deze methode voor het gemak de *Robuuste Team Methode (RTM)* genoemd. Deze methode helpt je om inzicht te krijgen in de robuustheid van een team.

Maar wat is een robuust team? Mijn definitie is als volgt:

Een robuust team is een team waarbij de activiteiten, competenties en middelen in balans zijn om zo onder veranderende omstandigheden in de kern hetzelfde te blijven.

In mijn eigen zoektocht als manager heb ik de afgelopen jaren gezocht naar een manier, een instrument om te kunnen meten hoe robuust mijn team(s) waren. In technisch opzicht, dus zonder rekening te houden met de menskant (waarvan ik het belang niet wil wegcijferen). Wat ik ontdekte was dat ik ad hoc veranderingen doorvoerde zonder achteraf de impact te controleren. Hadden de veranderingen wel zin gehad? Hoe kon ik dat meten zodat voortaan duidelijk was aan welke knoppen ik moest draaien?

Focus van het boek

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die een team leidt, maar ook voor individuen die onderdeel zijn van een team. Misschien heb je al geprobeerd om het teamresultaat te verbeteren, maar boekte je niet de resultaten waarop je had gehoopt. In dit boek hanteer ik de volgende visie op teams: een team voert op basis van competenties en met behulp van instrumenten een proces uit om waarde toe te voegen voor zijn klant. De Robuuste Team Methode zorgt ervoor dat je je focust op verbeteringen die ook echt impact hebben. Om het simpel te houden onderscheidt deze methode slechts drie factoren die de robuustheid van je team bepalen. Voor de methode in dit boek heb ik mij vanzelfsprekend ook laten inspireren door de theorieën en inzichten van anderen.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschikt voor managers, teamleiders, afdelingshoofden en iedereen die leiding geeft aan een team, maar ook voor facilitators die teams begeleiden naar een hogere mate van volwassenheid. Hoor jij daarbij? Dan helpt dit boek jou om te bepalen hoe robuust je team is en wat je kunt doen om je team robuuster

te maken. Het initiatief voor het bestuderen en toepassen van deze aanpak kan natuurlijk ook worden genomen door iemand uit het team zelf – bijvoorbeeld als het hoort bij zijn of haar rol om de teamprestaties te verbeteren!

De indeling van dit boek

Dit boek gaat uit van een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Het doel van dit boek is immers om zoveel mogelijk teams praktische handvatten te geven en te inspireren om met teamoptimalisatie aan de slag te gaan. Dat vraagt een focus op kenmerken die alle teams gemeenschappelijk hebben. De aanpak verkondigt daarom geen absolute, onwrikbare waarheid. Het helpt je om de resultaten van je team stap voor stap (iteratief) te verbeteren.

Ik raad je aan om het boek van voor naar achter te lezen. Anders mis je essentiële uitleg om de aanpak te begrijpen of sla je wellicht stappen over die je moet uitvoeren om je team robuuster te maken. De indeling van dit boek is als volgt:

Hoofdstuk 1 – Over teams

Hoofdstuk 1 is de theoretische basis van het boek. Dit hoofdstuk beschrijft alles wat je moet weten over teams en het functioneren van teams. Van de optimale teamgrootte tot teamontwikkeling en externe invloeden.

Hoofdstuk 2 – Wat is robuust?

Dit boek gaat over robuustheid, maar wat is eigenlijk robuust. In dit hoofdstuk leer je dat robuustheid de balans is tussen star en ad hoc. Ook maak je kennis met de 3 factoren die robuustheid beïnvloeden en de 7 principes van robuust handelen.

Hoofdstuk 3 – De Robuuste Team Methode

In dit hoofdstuk leg ik stap voor stap uit hoe je de robuustheid van een team kunt meten en hoe je er een indexgetal aan kunt toekennen. Ik introduceer de Robuuste Team Methode die bestaat uit 10 stappen verdeeld over 3 fases.

Hoofdstuk 4 – De robuustheid van je team analyseren

In dit hoofdstuk kijken we afzonderlijk naar de robuustheid van drie onderdelen die voor een team van belang zijn: activiteiten, competenties en middelen. Hun onderlinge samenhang wordt uitgedrukt door de RT_{index} .

Hoofdstuk 5 – Het probleem en de oplossing definiëren

Als je de robuustheid van het team hebt bepaald, lees je in dit hoofdstuk aan welke knoppen je kunt draaien om de robuustheid van je team te verhogen.

Hoofdstuk 6 – De oplossing implementeren

Dit hoofdstuk gaat over het implementeren van verbeteringen en oplossingen om de robuustheid daadwerkelijk te verbeteren en te borgen.

Hoofdstuk 7 – Lessen voor continue verbetering

Net als elk team heeft ook een robuust team nog onderhoud nodig en moet het continu bezig zijn met verbetering. In dit hoofdstuk lees je daarom wat je nog kunt doen als je team eenmaal robuust is.

Om de aanpak handen en voeten te geven heb ik een praktisch canvas ontwikkeld, het Robuuste Team Canvas (zie hoofdstuk 3). Het idee voor een canvas is ontstaan in mijn eigen praktijk. Ik ben een fervent aanhanger van de Lean-methode A3, die is gebaseerd op de iteratieve, cyclische manier van verbeteren bedacht door William E. Deming: Plan, Do, Check en Act (PDCA). Die cyclus zie je ook terug bij populaire managementmethodieken als Agile, Scrum, Lean, Six Sigma en de klassieker 8D. Het Robuuste Team Canvas is een handige invultool om de parameters voor de robuustheid van je team in één overzicht weer te geven.

Geen ketchup!

Veel mensen eten niks zonder ketchup. Zelfs in een restaurant bedekken ze hun eten onder een dikke laag rode saus – tot wanhoop van menig cheffok. Voor hen is ketchup een wondermiddel dat alles direct smaak geeft. Dit boek is geen ketchup. Het is geen magische saus die je over je team kunt gooien om het een in één klap robuust te maken. Dat kan geen enkele methode of aanpak. Wondermiddelen bestaan niet. Het doel van deze aanpak is dat je inzicht krijgt in de stappen die je moet zetten om de robuustheid van je team te verbeteren.

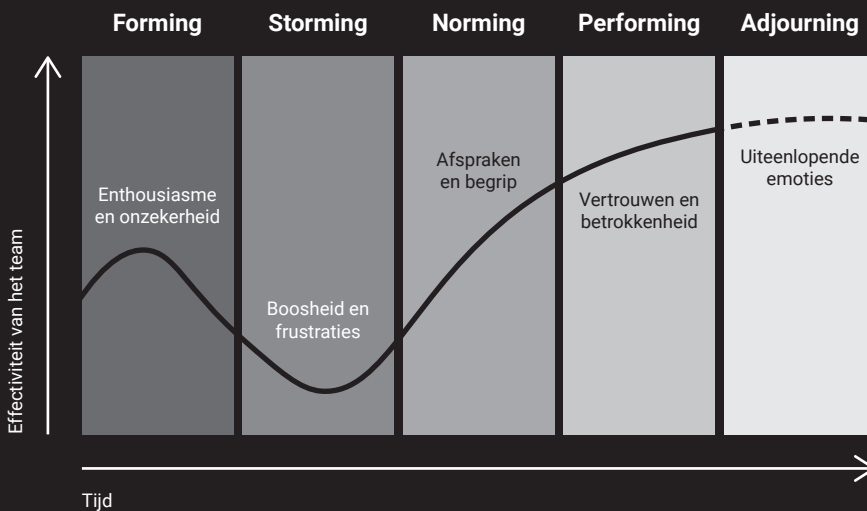
groep. De groep is ook zo hecht geworden dat nieuwelingen moeite zullen hebben om geaccepteerd te worden en een plek binnen de groep te veroveren. Individuele groepsleden zullen nieuwe en afwijkende ideeën steeds minder vaak uiten.

Stadium 4: Performing. In deze 'prestatiefase' zou je kunnen spreken van een robuust team, een groep die tegen een stootje kan en weinig tot geen leiding nodig heeft om zelfstandig complexe taken uit te voeren. De groep is zelforganiserend, de groepsleden weten hoe ze moeten en willen samenwerken en nemen zelfstandig verantwoordelijkheid. De groep is ook naar buiten gericht en opereert proactief.

In 1977 publiceerde Tuckman nog een vijfde stadium: adjourning (uiteenvallen).

Stadium 5: Adjourning. De groep is in de laatste 'vervalfase' beland en wordt opgeheven of krijgt een nieuwe samenstelling of bestemming. De groep valt uiteen, groepsleden vertrekken of worden vervangen of de opdracht van de groep verandert.

De 5 ontwikkelingsstadia van Tuckman



Ideale teamgrootte

Bestaat er zoiets als de ideale grootte van een team? We weten uit ervaring dat een team van vier personen vaak efficiënter en effectiever is dan een team van acht. Want als een team groeit en te groot wordt, gaan andere factoren de productiviteit beïnvloeden. Ik zal dat later in dit hoofdstuk nog verder toelichten. Het is dus belangrijk om de teamgrootte af te stemmen op het resultaat dat je moet behalen. Zodra je weet wat je moet doen (activiteiten) en welke middelen je daarvoor nodig hebt, kun je de gewenste teamgrootte bepalen.

Te kleine teams?

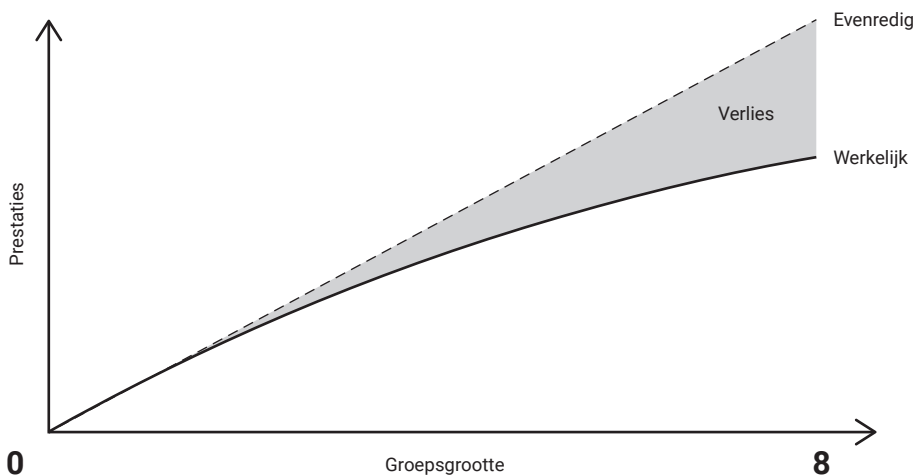
Kan een team ook te klein zijn? En wat is te klein? Bij kleine teams spelen andere problemen dan bij grote teams. Als een team te klein is, bijvoorbeeld minder dan 4 personen, dan:

- ▶ Heeft het team minder slagkracht. Er zijn simpelweg te weinig teamleden om alle taken efficiënt te kunnen verdelen.
- ▶ Ontstaan er sneller patronen en die patronen kunnen sneller vastlopen.
- ▶ Is er veel meer onderlinge interactie tussen de individuele teamleden.

Een voorbeeld van een klein team is een managementteam (MT) in de top van organisaties.

Het getal van Dunbar

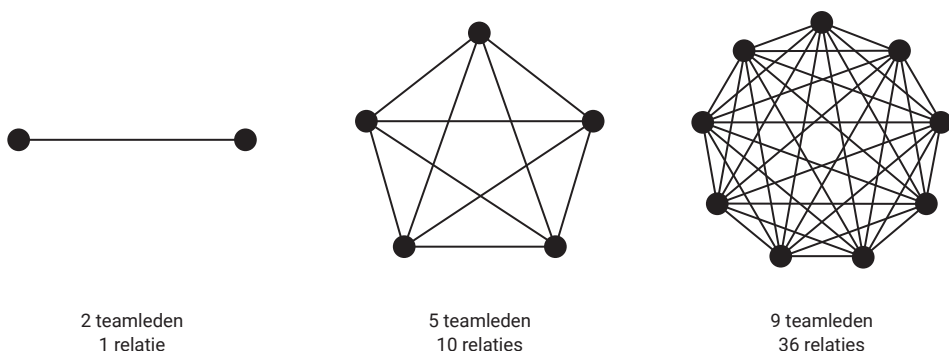
De Britse antropoloog Robin Dunbar heeft veel onderzoek gedaan naar groeps-grootte. Van primitieve stammen in de jungle tot hechte geloofsgemeenschappen. Bij elk onderzoek kwam hij dezelfde groeps-groottes tegen waarmee je in meer of mindere mate intiem contact kon onderhouden – de clusters van intimiteit. Iemand kan met 5 mensen een hele hechte relatie hebben (clique) en daarnaast met 15 mensen een goede, maar minder hechte relatie (sympathiegroep),



Afbeelding 1-2. Ook voor de groeps grootte geldt de wet van de afnemende meeropbrengsten: de prestaties nemen niet evenredig toe met de toename van het aantal groepsleden

Coördinatieproblemen

Het spreekt voor zich dat het bij een grotere groep lastiger is om de gezamenlijke taak te coördineren. Bij twee of drie mensen is dat nog erg overzichtelijk. Er zijn maar een paar communicatielijnen. Voeg je een vierde persoon toe, dan stijgt het aantal communicatielijnen al naar zes. In de afbeelding hierna zie je dat het aantal communicatielijnen explosief toeneemt met het aantal personen. Voor de wiskundigen onder ons, de formule is $N(N-1)/2$. Dus bij 5 personen ($N = 5$), is het aantal relaties 10. En bij 9 personen zijn dat er al 36. Deze wetmatigheid heet de *Wet van Metcalfe*, naar IT-pionier Robert Metcalfe die dit effect rond 1980 vaststelde voor telecommunicatie.



Afbeelding 1-3. Het aantal relaties neemt exponentieel toe met het aantal teamleden

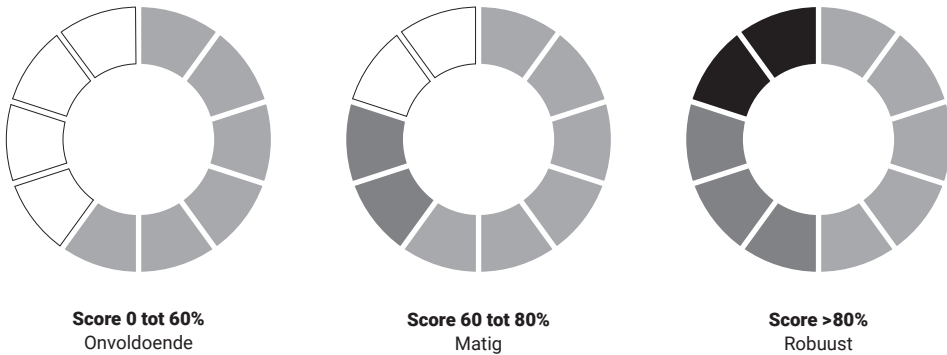
Frustratie 4 – Vermijden van verantwoording. Omdat het in het team ontbreekt aan vertrouwen en betrokkenheid, durven teamleden elkaar niet aan te spreken op elkaars gedrag en prestaties. Om ongemak te voorkomen houden ze elkaar niet verantwoordelijk. Elkaar durven aanspreken maakt het team juist beter.

Frustratie 5 – Weinig aandacht voor resultaten. De laatste frustratie die een team in de weg staat, is gebrek aan focus op (of interesse in) het collectieve resultaat. Teamleden zijn meer bezig met persoonlijke doelen of status en minder met het teamresultaat. Het hele idee van een team is juist dat door samen te werken aan het doel je meer kunt bereiken.

In zijn boek illustreert hij deze vijf frustraties en succesfactoren in de vorm van een piramide. Die piramide is ook goed toepasbaar om het verschil tussen een robuust team enerzijds en een star of ad hoc team anderzijds te illustreren.



Kortom, een robuust team: vertrouwt elkaar, durft openlijk conflicten aan te gaan, steunt elkaar, neemt verantwoordelijkheid en focust zich op het collectieve eindresultaat.



Afbeelding 3-1. De drie bandbreedtes voor de score van de RT_{index}

RT_{index} is geen statische, maar een dynamische indicator. Je moet dus blijven meten. Je omgeving verandert voortdurend, dus dat het team vandaag robuust is, betekent niet automatisch dat dat volgende maand ook nog het geval is. Bepaal vooraf hoe vaak je de robuustheid wilt meten en de RT_{index} wilt berekenen, bijvoorbeeld de eerste maandag van elk kwartaal.

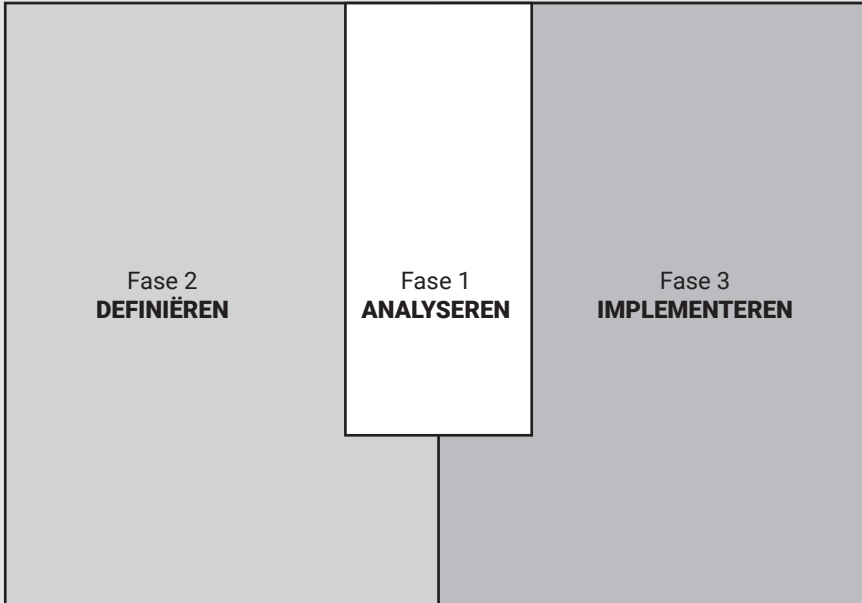
Hoe is deze indicator ontstaan?

Een indexgetal ontstaat vanuit de behoefte om iets snel inzichtelijk te maken. In deze paragraaf zal ik toelichten hoe de RT_{index} is ontstaan. Wellicht kun je die kennis in de toekomst gebruiken om je eigen indexgetal te creëren.

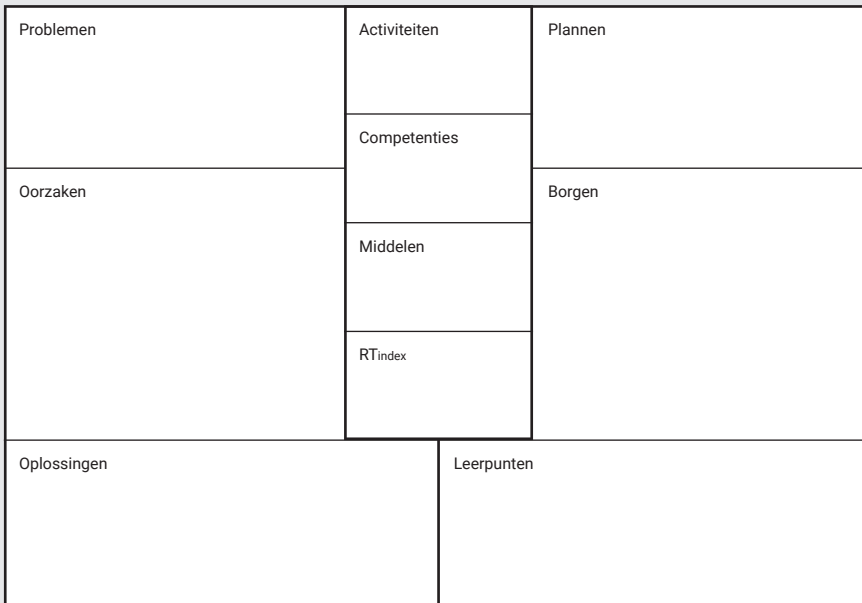
Het ontwikkelen van een indexgetal is meestal een proces dat bestaat uit de volgende vijf stappen:

1. **Doel.** Mijn doel was het meetbaar maken van de robuustheid van een team om die robuustheid vervolgens te kunnen verbeteren. Je kunt pas iets verbeteren als je eerst het uitgangspunt hebt bepaald – de huidige status of nullijn.
2. **Wat.** Een team wil doelstellingen behalen door met competenties en middelen activiteiten uit te voeren. Ik moest dus de status weten/meten van de activiteiten, competenties en middelen.

HET ROBUUSTE TEAM CANVAS



HET ROBUUSTE TEAM CANVAS



Terug naar het voorbeeld

Bij de drukkerij wordt hooggekwalificeerd personeel weggekaapt door een nieuwe concurrent. Dat heeft ertoe geleid dat van de 10 medewerkers er slechts zes al langer in dienst zijn.

	Ontwerp controleren	Planning opstellen	Drukken	Eindcontrole	Niveau teamlid
Teamlid 1	100%	75%	75%	100%	88%
Teamlid 2	100%	75%	75%	75%	81%
Teamlid 3	100%	50%	100%	75%	81%
Teamlid 4	100%	75%	75%	75%	81%
Teamlid 5	100%	75%	75%	100%	88%
Teamlid 6	100%	75%	50%	100%	81%
Teamlid 7	75%	50%	50%	75%	63%
Teamlid 8	50%	25%	50%	50%	44%
Teamlid 9	25%	25%	25%	75%	38%
Teamlid 10	25%	25%	25%	25%	25%
Dekking	78%	55%	60%	75%	67%

Tabel 4-2. De competentiematrix voor 10 teamleden van de drukkerij

Het team is nog niet robuust genoeg, omdat het nog aandacht moet besteden aan het inwerken van de vier nieuwe teamleden. Hoewel alles goed is beschreven, zijn de prestaties daardoor nu nog ondermaats. Ook deze meting voegen we toe aan ons spiderdiagram (zie de afbeelding op de volgende pagina).

Het doel van de TOWS-matrix is om de uitkomsten van de SWOT-analyse om te zetten in acties. Welke sterktes kunnen we nog verder benutten? Welke verbeterpunten willen we aanpakken? Welke kansen liggen er voor het oprapen en welke bedreigingen moeten we zien te managen?

Hier is een voorbeeld van een TOWS-matrix voor onze drukker:

TOWS-MATRIX		
	Sterk merk (S)	Beperkt gekwalificeerd personeel (W)
Toenemende vraag naar maatwerk (O)	Werk samen met leveranciers om nieuwe materialen te gebruiken en nieuwe producten te ontwikkelen	Investeer in het opleiden van personeel om aan de vraag naar maatwerk te kunnen voldoen
Toenemende concurrentie (T)	Gebruik het sterke merk om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie	Investeer in training en ontwikkeling van het personeel om de competenties te verbeteren en concurrerend te blijven

Afbeelding 7-5. De TOWS-matrix die aangeeft hoe de drukker kan omgaan SWOT's

Deze TOWS-matrix laat zien hoe de drukker kan profiteren van de toenemende vraag naar maatwerk en hoe de toenemende concurrentie en de beperkte aanwezigheid van gekwalificeerd personeel kan worden aangepakt. De drukker kan zijn sterke merknaam gebruiken om nieuwe klanten aan te trekken en de vraag naar maatwerk te vergroten, terwijl het ondertussen investeert in het opleiden van personeel om aan deze vraag te kunnen voldoen. De drukker kan ook innovatieve oplossingen bedenken en samenwerken met leveranciers om nieuwe materialen te gebruiken en nieuwe producten te ontwikkelen. De drukker kan zijn concurrentiepositie verbeteren door te investeren in training en ontwikkeling van het personeel en betere kwaliteitscontrole van de producten. Hierdoor kan de drukker groeien in een dynamische markt.

LOF VOOR DIT BOEK

“Welke leidinggevende, van welk team dan ook, vraagt zich niet af hoe stabiel zijn of haar team is. Wat heb ik regulier nodig – hoeveel en welke capaciteit bij pieken of juist in rustige perioden? De centrale vraag is dan ook: “Hoe moet mijn team ingericht zijn om de voortdurend veranderende omstandigheden het hoofd te kunnen bieden?” Een simpele vraag, maar het antwoord is helaas complex. Ieder team en iedere situatie is namelijk uniek. Toch is het Daniël gelukt om in dit boek antwoord te geven op deze vraag. Het boek is prettig leesbaar en staat vol nuttige tips en adviezen. Een aanrader voor iedereen die dit vraagstuk herkent of geïnteresseerd is in de dynamiek van teams!”

– Pieterkees Bom

Manager TU Delft Information Management a.i.

“Dit is een voortreffelijk basisboek voor teams – het geeft richting en structuur. Met de komst van hybride werken is het nog belangrijker geworden om een sterk team te creëren. Elk team kan een robuust team worden, je moet het alleen wel zelf doen. Dit boek is daarvoor een uitstekend begin.”

– Bregje Spijkerman

Teamtrainer en auteur van de boeken *Hybride teams* en *Navigeer je team naar succes*

“Peter Drucker schreef in 1954 fantastische dingen over kenniswerk. Met één van de meest waardevolle waarnemingen hebben we nog veel te weinig gedaan. Kenniswerkers moet je niet managen. Je moet de workflow van een team managen. Dat doe je door er tussen te staan en niet erboven. En een beleidsteam heeft weer andere workflows dan een communicatieteam. Daarom is het teamniveau de beste plek om dingen te verbeteren in organisaties. Daar kunnen we nooit genoeg over leren, weten en snappen. Dit boek biedt waardevolle inzichten om meer grip op de workflow en het functioneren van een team te krijgen. Wil je de duurzame inzetbaarheid van een team een boost geven, koop dan gelijk een stapel van dit boek.”

– Martijn Aslander

Technologie- en informatiefilosof, spreker en auteur van o.a. de boeken *Nooit af* en *Ons werk is stuk*

“Het is Daniël gelukt een uiterst leesbaar boek te schrijven dat duidelijk maakt wat een team is en hoe het stabiel kan blijven onder wisselende omstandigheden. In tegenstelling tot veel andere boeken besteedt hij vooral aandacht aan de technische kant van het functioneren van een team. Met het Robuuste Team Canvas, dat is geïnspireerd door het Business Model Canvas, introduceert Daniël een methode om deze robuustheid te meten en te verbeteren. Managers, teamleiders en andere leidinggevendenden, maar ook medewerkers binnen een team krijgen dankzij deze methode meer inzicht in het functioneren van een team!”

– Friso E.C. van den Berg MBA

Manager Applications a.i. Informatiecentrum Bloedbank Sanquin

“Waarom is verandering zo lastig? We moeten er ons bewuste brein voor aanzetten. En dat doen wij mensen liever niet – tenzij de (persoonlijke) belangen groot zijn. Daniel Brouwer pleit op prachtige én praktische wijze voor het op orde krijgen van de robuustheid van een team. Dat zal eerst veel (bewuste) inspanning vragen van de manager van zo’n team. Maar wat weten we over bewust gedrag, behalve dat het tijd en energie kost? Als je het maar vaak genoeg herhaalt, landt het uiteindelijk in het onbewuste brein. Dan gaat het gedrag moeiteloos en automatisch en vormt het de basis voor een robuust team. Een team dat verandering keer op keer weet te bewerkstelligen, wordt vanzelf wendbaar.

Een belangrijke basis voor succes!”

– Genieke Hertoghs

Expert communicatie en gedrag en auteur van de boeken *Don’t Push Me!* en *Subconscious Impact*
