

De next level van een High Performance Team

Prof Jan van Zwieten RI,RA,RO

1. Inleiding

In de tweede helft van de vorige eeuw zijn veel bedrijven gaan werken met het concept van “High Performance Team”. Het nieuwe in het denken was dat er veel meer aandacht was voor de mensgerichte kant. Het besef dat een team bestaat uit mensen en dat motivatie, interactie en communicatie essentieel zijn voor goede prestaties. In 1950 werden de karakteristieken al beschreven door het ‘Tavistock Institute’ (UK), maar het duurde nog vele jaren voor de grote bedrijven het concept omarmden. De acceptatie (zeker in de Verenigde Staten) groeide met de resultaten van de succesvolle implementaties bij enkele grote bedrijven. Maar zoals vaak kan succes ook een valkuil worden. Veel adviseurs ontwikkelden varianten die niet altijd tot goede resultaten hebben geleid. Hierdoor nam de populariteit serieus af, zonder dat de basisgedachte is verdwenen in het denken over het succesvol functioneren van teams.

In het begin van deze eeuw zien we dan ook een revival van het gedachtengoed, maar met een aantal eigentijdse aanvullingen. We zullen dat in deze artikelen aanduiden als het streven naar een “dreamteam”. De ontwikkelingen in het bedrijfsleven met een cultuur van korte termijn resultaten en een aantal grote fraudezaken gaven input voor extra aandacht voor het ethisch besef. Daarnaast is er het denken over duurzaamheid (klimaat) maatschappelijke verantwoordelijkheid en de kwaliteit van leven. In het denken over dreamteams komt dit dan ook terug.

De basisdefinitie van een team die in alle publicaties steeds terugkomt is eenvoudig:

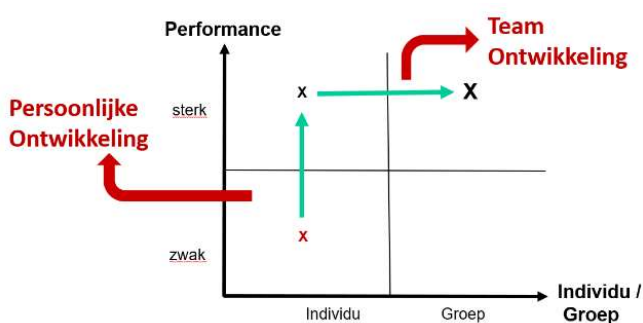
‘Twee of meer mensen die samen werken met een gemeenschappelijke doelstelling’

Maar de grondgedachte van het denken in High Performance Team wordt misschien wel het beste uitgedrukt door onze grote levensfilosoof (en voetballer) Johan Cruyff:

Als je voor elke positie de beste speler kiest, heb je nog geen sterk elftal maar een team dat als los zand uit elkaar valt

Johan Cruyff (voetballer/trainer)

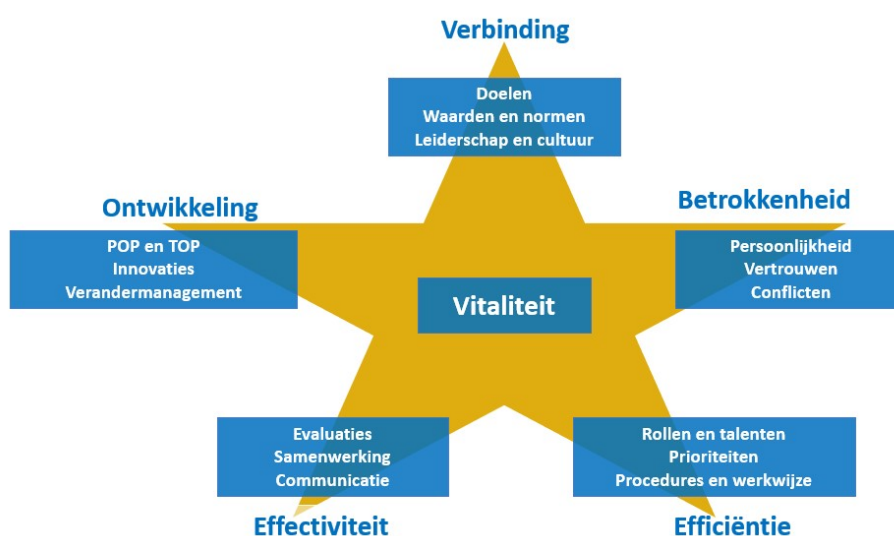
Bij het denken over teams in de elementaire vorm is er dan ook een duidelijke tweedeling:



De kern van het denken is dat het niet alleen gaat over het sterker maken van de deelnemers in het team, maar er is ook een dimensie om ze optimaal samen te laten werken. Dit samenwerken begint weliswaar met taakverdelingen en de juiste man/vrouw op de juiste plaats, maar gaat nog veel verder. Hoe zorgen we dat ze ook echt samen gaan werken om de doelen te behalen?

De invulling van de karakteristieken en daarmee de succesformule om als team succesvol te zijn is bij alle auteurs steeds anders. In deze serie artikelen volgen we de structuur van het Teamstar-model. In dit model zijn alle karakteristieken opgenomen die sinds 1950 naar voren zijn gekomen in de serieuze onderzoeken, en hier is daarnaast ook het denken in continuïteit en duurzaamheid opgenomen. De opbouw is dan als volgt:

- Het komen van losse individuen tot een eenheid; *verbinding* en *betrokkenheid*
- Het optimaal functioneren als dreamteam; efficiency en effectiviteit
- Het zorgen voor een sustainable dreamteam; ontwikkeling en vitaliteit



Teamstar – van Zwieten en Smit 2019

Dit is de eerste van de vier artikelen over teams. In dit artikel wordt ingegaan op de basisstructuur van het denken over teams. Wat is een team? Wat is de ontwikkeling in het denken over teams? Wat zijn de karakteristieken van een dreamteam? Dit komt samen in de genoemde drie hoofdelementen. Deze hoofdelementen zijn de kern voor het succesvol werken in teams. Deze worden vervolgens ieder op zich uitgewerkt in de volgende artikelen.

Artikel 2; Alignment – van individuen tot een eenheid (verbinding en betrokkenheid)

Artikel 3; Performance – de eenheid als performing team (efficiëntie en effectiviteit)

Artikel 4; Sustainability – duurzaamheid van mens en organisatie (Ontwikkeling en vitaliteit)

2. Waarom zijn mensen samen en wanneer is het een team?

2.1 Sociale cohesie

Er zijn veel verschillende redenen waarom mensen samen zijn, en daarmee ook veel verschillende vormen van samenwerking. Dit is van belang te onderkennen omdat dit ook bepaalt wat leidt tot een optimale samenwerking. Welk belang hebben mensen? Wat raakt hun? Waarom doen ze wat ze doen? En in dit kader, wanneer spreken we over een team? Om deze vragen te beantwoorden zijn een aantal elementen bepalend:

- De mate van verbondenheid. Er is een groot verschil of mensen eenmalig samen zijn om te kijken naar een ramp, artiest of een evenement, of mensen verbonden zijn op basis van een gemeenschappelijke identiteit (geloof, volk), of dat ze samen een gemeenschappelijke taak moeten uitvoeren (organisatie, sportteam).
- De duur van de samenhang. Vaak zijn groepen voor een bepaalde tijd met elkaar verbonden. Dit kan gaan om éénmalige activiteiten, project of tijd gerelateerd of permanent.
- De frequentie van samenzijn.

In de basis is de onderverdeling van de samenwerkingsverbanden:

- *Menigte (crowd of mob)*; op zichzelf staande individuen die samen zijn voor een tijdelijk doel.
- *Alliantie*; een samenwerkingsverband van groepen die (vaak tijdelijk) een probleem willen oplossen.
- *Groep*; een aantal mensen met een gemeenschappelijke identiteit.
- *Team*; een groep die op regelmatige basis samenwerkt aan gerelateerde taken om een gemeenschappelijk doel of doelen te behalen.

Een **menigte** is een aantal op zichzelf staande individuen die samen zijn voor een specifiek meestal vrij algemeen doel. Hierbij geeft de Engelse terminologie, crowd en mob, misschien wel beter aan dat er daarbij nog een onderverdeling is te maken. Een menigte (crowd) komt samen voor iets specifiek (een uitslaande brand of een bekende persoonlijkheid), maar wat ontbreekt is het gevoel van saamhorigheid, er is geen echte binding tussen de mensen en ze streven ook geen gemeenschappelijk doel na waarbij ze elkaar nodig hebben. Het is vanuit de psychologie dan ook bekend dat mensen de neiging hebben op te gaan in de massa en in zo'n situatie geen verantwoordelijkheid nemen. Bij een ongeluk met veel omstanders zijn het slechts uitzonderingen die initiatief zullen nemen. Bij een volkshoop (mob) is er wel sprake van een bepaalde vorm van structuur, er is een gemeenschappelijk doel waarvoor de mensen zich hard willen maken. Bijvoorbeeld de roep van een massa om het aftreden van een president. Aangezien het gaat over de verbinding van veel mensen op één onderwerp, zonder diepgewortelde basis van identiteit, is het wel in nagenoeg alle gevallen gericht op één aspect, en daarmee kortstondig en wisselend.

Een **alliantie** is een samenwerkingsverband waarbij een aantal groepen zich verenigen om een belangrijk doel na te streven. Hierbij geven zij vaak een deel van hun autonomie prijs. De kracht van de binding is echter evenredig aan het belang dat er aan wordt gehecht. In de strijd tegen islamitische staat (IS) ontstond er een alliantie van alle militair actieve partijen in deze regio. Hoe zwakker IS werd hoe losser de alliantie ook weer ging optreden. De Verenigde Naties is een alliantie die een veel langduriger leven heeft. Maar ook hier zien we dat het gemeenschappelijk belang niet altijd voor gaat. Dit verschijnsel zien we op veel gebieden, denk aan de politiek, bedrijven of zelfs aan kinderen op scholen.

Een **groep** heeft een eigen identiteit, er is sprake van sociale cohesie. Dit geeft een structurelere basis voor het gevoel van saamhorigheid. Dit uit zich in een gemeenschappelijk doel (minimaal het uitdragen van de verbondenheid met deze identiteit) en de waarden en normen die passen bij de identiteit van de groep. We kunnen hierbij denken aan volkeren, religieuze groepen, diversiteits-groeperingen, economische samenwerkingsverbanden, politieke verbondenheid. Mensen horen vaak bij diverse groepen (geloof, land, geslacht, partij, etc.) en hebben dus verschillende elementen in hun identiteit. Mensen kunnen bij een groep horen (land), maar vanwege het behoren tot een andere groep in conflict zijn. Denk hierbij aan de vervolging van minderheden in een land.

Sociaal psycholoog Muzafer Sherif definieerde een sociale eenheid (groep) als een aantal personen die op de volgende aspecten overeenstemming hebben:

1. Gemeenschappelijke motieven en doelen;
2. Een geaccepteerde arbeidsverdeling, d.w.z. rollen;
3. Gevestigde status (sociale rang, overheersing), relaties
4. Geaccepteerde normen en waarden met betrekking tot voor de groep relevante zaken;
5. Ontwikkeling van aanvaarde sancties (lof en straf) als en wanneer normen worden nageleefd of geschonden

In een **team** werken mensen samen op basis van een taakverdeling om bepaalde doelen te behalen. Er is duidelijk gedefinieerd wat deelname aan het team inhoud en hoe de individuele rollen zijn verdeeld. Maar de kern is, dat hoewel iedereen een eigen bijdrage levert, het team als geheel verantwoordelijk is voor het resultaat. Teams worden dan ook geformeerd als de taken te omvangrijk en/of te complex zijn voor een individu. Vaak zijn er verschillende kwaliteiten en competenties nodig om de doelen te behalen. Zo bestaat een voetbalteam niet alleen uit aanvallers maar ook uit verdedigers, middenvelders en een keeper. Daarnaast wordt gekeken naar rechtsbenig of linksbenig en is er een aanvoerder, een coach, een verzorger, etc.. In het bedrijfsleven is het niet anders.

Talents win games, Teams win championships Michael Jordan (Basketballer)

Afhankelijk van de doelstelling worden de taken bepaald. Vervolgens worden deze toebedeeld aan teamleden. Waar eventuele deskundigheid daarbij ontbreekt wordt naar buiten gekeken.

Menigte	Alliantie	Groep	Team
Tijdelijk doel	Specifiek gericht doel	Gemeenschappelijke binding door gevoel en belangen	Teamdoelstelling
Geen identiteit	Geen identiteit	Gemeenschappelijke identiteit en karakteristieken	Taakomschrijvingen gericht op doel
Weinig binding	Behoud eigen autonomie	Geaccepteerde waarden en normen	Geaccepteerde waarden en normen
Kort durend, onvoorspelbaar	Afhankelijk van duur en belang doel	Langdurig	Afhankelijk van de taak
		Gevestigde Status en relaties	Heldere taakafbakening en rollen
		Sanctie/beloning voor waarden en normen	Individuele en team resultaten
			Beperkte omvang (direct contact tussen de leden)

Specifiek voor een team is dus vooral de specifieke doelstelling en de heldere taakverdeling. Belangrijk is daarbij dat de individuele resultaten ook inzichtelijk zijn en mensen daar verantwoordelijkheid voor dragen. Een team bestaat daarbij altijd uit een beperkt aantal personen die voldoende met elkaar kunnen communiceren om de taken samen uit te voeren. Uit onderzoek van MIT (Prof Alex "Sandy" Pentland) is gebleken dat er een direct verband is tussen de mate van direct contact en de resultaten van een team. Het directe contact (in plaats van email en sturen op afstand) zorgen voor energy, creativiteit en gemeenschappelijk wil om doelen te behalen. Hiermee werden aantoonbaar significant betere prestaties geleverd. Contacten moeten daarbij wel steeds kort en krachtig zijn. Op basis hiervan wordt als optimale team omvang aangehouden 7 tot 10 personen.

Als je je team niet met twee pizza's kunt voeden is het te groot!

Jeffrey P. Bezos (CEO Amazon)

De onderliggende gedachte bij een team is dat het samenwerken leidt tot synergie, de output van het team is hoger dan de som van de prestaties van de individuele teamleden.

3. Ontwikkeling van de visie op team

De basis van het denken over teams is gelegd in de jaren 50 van de vorige eeuw. Op zich een logische ontwikkeling als we kijken naar het tijdsbeeld.

In de periode tussen 1750 en 1950 (industriële revolutie) zien we dat de bedrijven vooral worden gestuurd op de bedrijfskundige aspecten.

Logistiek, planning en structuur staan centraal. De principes van de Fransman Henri Fayol en de Amerikaan Frederick Taylor (beschreven en toegepast tussen ongeveer 1860 en 1920) staan model voor deze manier van sturen. We spreken hier ook wel van wetenschappelijk management (scientific management) of kennis management. De mens (werknemer) speelt een ondergeschikte rol en wordt meer gezien als een machine.



High Performance Team's

Rond 1950 komt dan het besef dat teams bestaan uit mensen. En de eerste onderzoeken worden uitgevoerd om te zien wat er voor zorgt dat deze mensen tot een optimaal resultaat komen. Met name de publicaties van het "Tavistock Institute" in de 50-er jaren gaven een goed beeld van de nieuwe manier van denken, de mens staat centraal. Hun concept van "High Performance Teams" (HPT) wint daarna snel aan populariteit.

Het concept van HPT is in de basis eenvoudig. Een hecht team dat in continuïteit goede resultaten haalt door samenwerking en innovatie. De focus op de resultaten zorgt ervoor dat ze als eenheid alle problemen weten op te lossen.

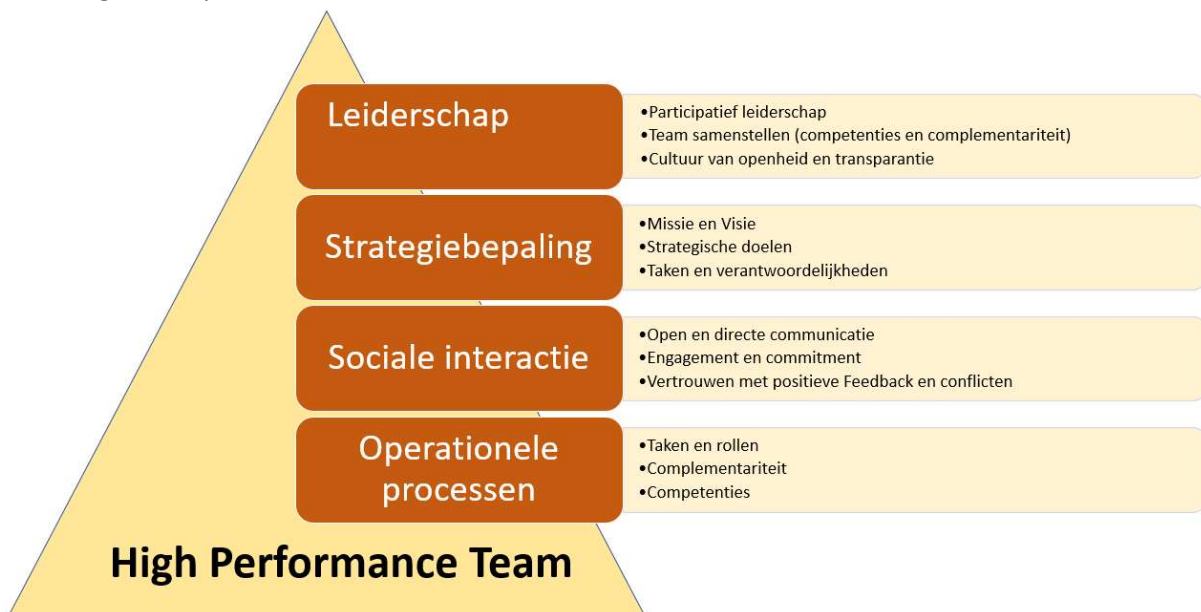
Vervolgstudies zoals die van Gully (van 1995 tot en met 2002) en Baker (2005) gaven een nieuwe boost met aanvullend bewijs dat de volgende elementen leiden tot effectievere team prestaties:

- Een duidelijk doel waar de mensen echt in geloven
- De benodigde kennis, kunde en vaardigheden om de doelen te realiseren.
- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen (geloof in eigen kunnen)
- De teamleden zijn allemaal individueel bereid te doen wat gedaan moet worden om het resultaat te behalen en nemen hun verantwoordelijkheid
- Teamleden geven een deel van hun autonomie op en stemmen hun acties af met de andere groepsleden. Er zijn daarbij goede onderlinge relaties.
- Conflicten en feedback worden constructief gebruikt en tasten de sfeer niet aan

In latere fases zijn daar nog een aantal elementen specifieker gemaakt en/of toegevoegd:

- Een democratische leiderschapsstijl (participatief leiderschap) waarbij de teamleden zich betrokken voelen
- Effectieve besluitvorming (zowel rationeel als intuïtief, afhankelijk van de beslissing)
- Open en duidelijke communicatie
- Oog voor complementariteit. Gebruik maken van alle kennis en kunde in het team
- Wederzijds vertrouwen; vertrouwen in het team en de teamleden
- Duidelijke rollen, taakomschrijvingen en verantwoordelijkheden die worden onderschreven door de teamleden

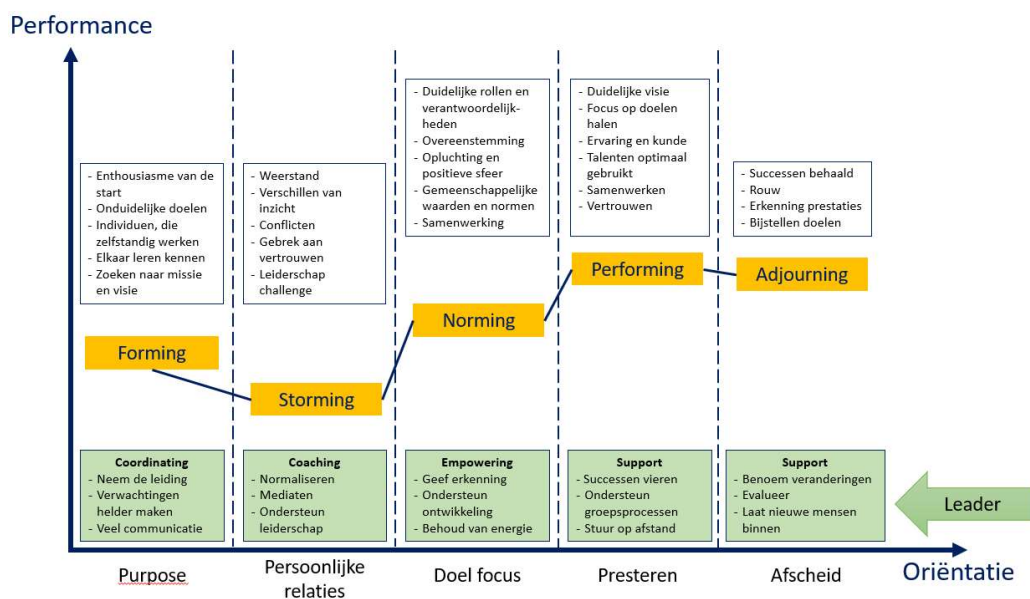
- Cultuur gekenmerkt door openheid, transparantie, positiviteit en toekomstgerichtheid. Alles gericht op succesvol uitvoeren van het doel.



4. Team ontwikkeling

4.1 Fases van Tuckman

De basis van het denken over de fases die een team doorloopt is gelegd door Prof Bruce Tuckman. Hij beschreef in 1965 de fases van groepsontwikkeling. Hij kwam daarbij tot vier fases; forming – storming – norming – performing. In 1977 kwam daar nog bij adjourning (afscheid). Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



Tuckman 1965-1977

In de studies van Tuckman kwam naar voren dat ongeveer 50% van de teams fase 2 (storming) oversloeg en direct van fase 1 naar fase 3 wist te gaan. Teams die wel door de storming fase gingen liepen daarbij het risico dat ze hier in bleven hangen of hier steeds in terug vielen omdat de relaties structureel werden verstoord.

Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang, met elkaar samenwerken is succes

Henry Ford (founder Ford autofabrieken)

In de fases van Tuckman zien we dat de processen van een High Performance Team centraal staan;

- **Strategiebepaling;** de taken van het team zijn afgeleid vanuit de te behalen doelen. De basis is dan ook een heldere bepaling van de missie en visie en de daaruit af te leiden strategische doelstellingen. De wijze waarop deze doelen worden bepaald schuift in deze ontwikkeling van "Tell" naar "Ask". Hoe verder het team is, hoe meer de doelstellingen in overleg worden bepaald en hoe meer op afstand de leider komt.
- **Sociale interactie;** Hoe wordt omgegaan met verschillen van inzicht en de wrijvingen of zelfs conflicten die hieruit ontstaan. In latere fases de wijze waarop de leden worden gemotiveerd en willen samenwerken.
- **Operationele processen;** Om de doelen te behalen is het van belang de operationele processen te optimaliseren. Bij de start gaat het dan met name om het coördineren van de activiteiten. Hoe verder het team zich ontwikkelt hoe meer het schuift naar het coachen en ondersteunen van de teamleden en hun interactie. Uiteindelijk ook het bewaken van de voortgang en het evalueren van de inzet van mensen en middelen.

4.2 Persoonlijkheidsanalyse – DISC en Belbin

Steeds meer is de nadruk van het denken over teams komen te liggen op het samenwerkingsverband. Het is dan ook niet vreemd dat er veel aandacht is voor persoonlijkheidskenmerken van de leden van het team. Het uitgangspunt daarbij is dan vaak dat wordt gezocht naar eigenschappen die aansluiten op de primaire taak en doel van het team. Maar later is men zich bewust geworden van het feit dat er voldoende diversiteit moet zijn. De complementariteit zorgt ervoor dat alle benodigde competenties aanwezig zijn om de taken uit te voeren. Een te eenzijdige samenstelling van het team geeft problemen bij het uitvoeren van bepaalde taken en mogelijke blinde vlekken die het team kunnen opbreken. Zo bestond de directie van een bouwbedrijf uit allemaal gestructureerde rationele denkers die hun sporen hadden verdiend in het uitvoeren van complexe bouwprojecten. Uiteindelijk verloren ze het in de markt door een gebrek aan creativiteit en flexibiliteit. Bij een veranderende markt gingen ze niet snel genoeg mee en de strategie was niet gericht op de toekomstige uitdagingen.

In eerste instantie werd hierbij veel gewerkt met DISC als een van de eerste methodieken op het gebied van gedragsbepaling. Maar in 1981 bracht Belbin zijn boek "Management Teams" uit. Waar DISC meer is gericht op individuen ontwikkelde Belbin op dezelfde grondslagen een assessment die 9 teamrollen in kaart bracht. Belbin werkte hiervoor 7 jaar samen met specialisten vanuit een volledig verschillende achtergrond. Ze konden daarna met redelijke mate van zekerheid een uitspraak doen over het prestatievermogen van een team.



Nobody is perfect
But a team can be

Meredith Belbin

Er zijn door Belbin een paar belangrijke conclusies getrokken:

- Teveel vergelijkbare profielen geeft een eenzijdige wijze van functioneren van het team.

- Vergelijkbare profielen hebben de neiging met elkaar te gaan concurreren wat niet productieve conflicten oplevert.
- Mensen moeten een rol toebedeeld krijgen die past bij hun natuurlijke voorkeuren.
- Bijna iedereen heeft twee voorkeuren. Daarmee is het eenvoudig alle taken af te dekken.
- Teamleden moeten leren te denken in complementariteit in plaats van afwijkend, en daarmee in hun ogen disfunctioneel, gedrag.

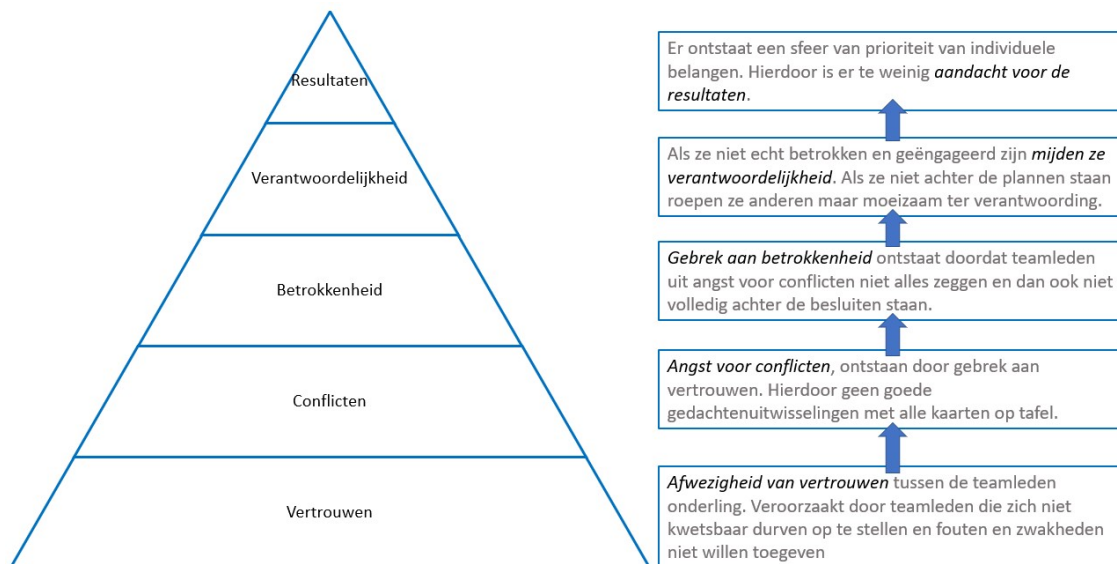
Het zien van persoonlijkheidskenmerken als onderdeel van specifieke competenties heeft hiermee een extra dimensie gekregen. Daarmee geeft het een aanvulling op de eerder genoemde onderzoeken van het Tavistock instituut en Tuckman.

4.3 Lencioni



Hoewel het belangrijkste werk van Patrick Lencioni al in 2002 is verschenen ("The Five Dysfunctions of a Team" of in de Nederlandse vertaling "De 5 frustraties van teamwork") is het tot op de dag van vandaag nog onverminderd populair. Hoewel het negatief is geformuleerd (dysfunctions) kun je ook andersom stellen dat het de ingrediënten bevat voor succesvol functioneren. In tegenstelling tot een aantal eerder genoemde auteurs is de methodiek geen resultaat van structureel onderzoek maar gebaseerd op veel ervaring in de consultancy.

Hij beschrijft de vijf frustraties als een samenhangend geheel. Daarmee ook aangevend dat het disfunctioneren op één van de vijf direct leidt tot mindere prestaties. Hij geeft dit weer in het volgende model:



Patrick Lencioni - 2002

Opvallend is dat er in zijn visie geen specifiek nieuwe elementen zitten. Wat zijn visie bijzonder maakt is de keuze van de belangrijkste karakteristieken van een succesvol team en de samenhang van de elementen. Ook de assessments die hij heeft uitgewerkt voor het meten van deze elementen heeft veel bijgedragen aan de populariteit van zijn visie.

5. Teamstar

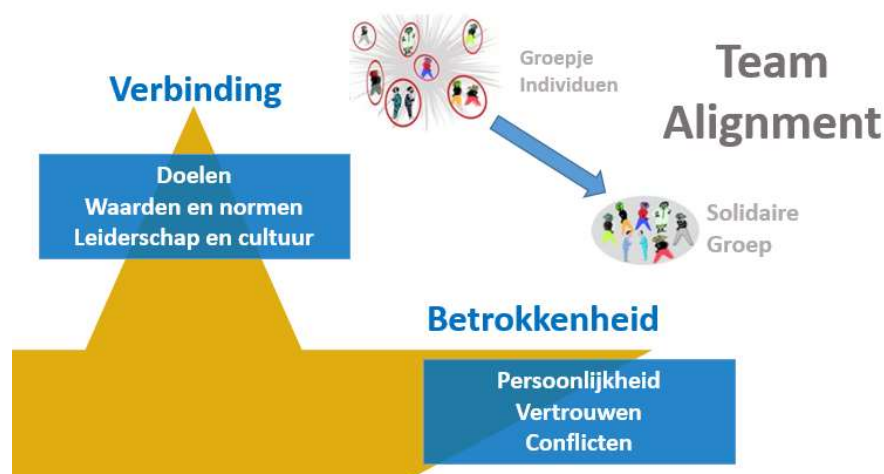
Het Teamstar model is opgebouwd in drie hoofdelementen:

- Het komen van losse individuen tot een eenheid (*Alignment*); *verbinding* en *betrokkenheid*
- Het optimaal functioneren als dreamteam; *efficiency* en *effectiviteit*
- Het zorgen voor een sustainable dreamteam; *ontwikkeling* en *vitaliteit*

Vooraf het denken naar de toekomst in ontwikkeling en vitaliteit is hier nieuw. De huidige eisen vragen om het denken aan de langere termijn. Ook hierin staat de mens centraal. In een tijd waar het moeilijk is om aan (goede) mensen te komen moet er aandacht zijn voor het vasthouden van de mensen (retainment) en het prestatievermogen van de medewerkers hoog te houden.

5.1 Alignment

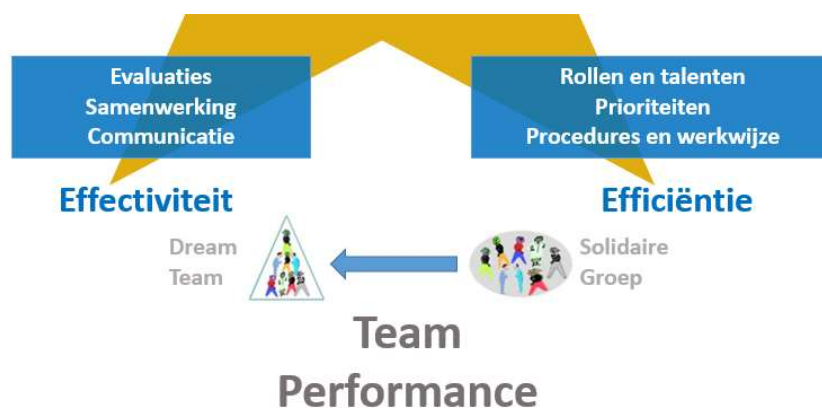
Hoe zorgen we ervoor dat een aantal losse individuen gaan optreden als team? We zien dit in de sport vaak het meest extreem omdat de resultaten daar direct zichtbaar zijn. Hoe kan het dat een team dat niet presteert onder een andere coach ineens alles wint? En dat met dezelfde spelers? In het bedrijfsleven is dat niet anders, maar is het effect vaak pas op de iets langere termijn zichtbaar. Het ligt dus niet aan het niveau van de teamleden. Het gaat om de beleving waarin ze samen gaan voor het behalen van de doelen. Hierbij zien we twee hoofdthema's; **Verbinding** en **Betrokkenheid**.



Eenzijds moet het doel helder en aansprekend zijn. Als we niet weten waar we heen gaan zullen we er ook nooit komen. Maar het vraagt ook iets van het leiderschap. Weet de leider de mensen te inspireren en motiveren om voor deze doelstellingen te gaan? Omdat het gaat om een team gaat dit verder dan alleen het individu. Juist het bereid zijn de individuele belangen ondergeschikt te maken aan het teambelang vraagt een bepaalde cultuur van vertrouwen gebaseerd op overeenstemming van gemeenschappelijke waarden en normen. Inzicht in de persoonlijkheid van de teamleden helpt om ze te inspireren en motiveren. Als de cultuur zodanig is dat er open feedback kan worden gegeven en conflicten een constructief karakter hebben in de samenwerking zal het team tot synergie kunnen komen.

5.2 Performance

Het team moet ook inhoudelijk alles in zich hebben om effectief en efficiënt te kunnen functioneren.



Om efficiënt te kunnen functioneren moeten alle benodigde competenties aanwezig zijn. Het is dan ook van belang de taken, procedures en werkwijzen goed inzichtelijk te hebben om te weten welke deskundigheden zijn vereist. Maar zoals Belbin heeft aangetoond gaat het niet alleen om de inhoudelijke competenties. Ook is nodig om op basis van de persoonlijkheden te analyseren of ook op dat gebied het team heeft wat er nodig is gegeven de taak. Vaak is daarbij de diversiteit en balans het meest belangrijk. Goed inzicht in de procedures en werkwijze zorgt ook voor het efficiënt verdelen van de taken. Een bekend verschijnsel is het verlies aan focus op de dingen die het meest belangrijk zijn. Het denken en werken volgens prioriteiten zorgt dan ook voor significant betere resultaten.

Als het gaat om de rol als teamlid zijn er nog een aantal eisen. Effectiviteit draait dan ook vooral om de interactie tussen de groepsleden. Hoe werken we samen? Hoe communiceren we. Zoals Pentland heeft onderzocht is actieve maar efficiënte 'live' communicatie essentieel voor de performance. Een systeem van continu evalueren hoe dit loopt en hierover communiceren zorgt voor een blijvende groei.

5.3 Sustainability

Na een lange periode waarin korte termijn (financiële) resultaten centraal stonden is er een kentering gekomen in het denken. De eerste aanleiding waren de grote fraudezaken en later de bankencrisis. Dit heeft geleid tot een roep om ethisch besef en het beheersen van excessen in beloningen.

Maar ook de mentaliteit over kwaliteit van leven is anders. Het toenemende aantal mensen met een burn-out, structurele stress, slaapproblematiek en slechte gezondheid (obesitas, suikerziekte), maar ook het steeds ouder worden van mensen met de daarbij benodigde zorg, heeft mensen doen inzien dat het niet alleen gaat om duurzaamheid van bedrijven maar ook om duurzaamheid van de mensen in deze bedrijven.

Een derde factor die meespeelt is de klimaatdiscussie en de roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onder druk van de jonge generaties en de onderzoeken over problemen in de (nabije?) toekomst die niet langer te ontkennen zijn is het denken in duurzaamheid en maatschappelijke verantwoording voor bedrijven een realiteit.

De laatste fase vraagt dan ook van een bedrijf het doorvoeren van innovaties en veranderingen om te voldoen aan de eisen van deze tijd. Het aanpassen van de wijze van ondernemen aan de eisen van duurzaamheid en klimaat. Maar ook het beter omgaan met de mensen in de organisatie.



Het werken met Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POP) en Team Ontwikkel Plannen (TOP) is niet nieuw, maar heeft wel een andere invulling gekregen. Het gaat niet primair om het directe functioneren en de competenties die periodiek worden besproken, maar het is een continu proces van monitoren over de doelstellingen ten aanzien van groei, ontwikkeling en vitaliteit.

Ten aanzien van de vitaliteit wordt van de organisatie ook verwacht dat ze een structureel beleid op dit gebied ontwikkelen. Waar veel bedrijven dit al veel eerder hebben gedaan op veiligheid, is het nu ook de nieuwe norm op het gebied van vitaliteit. Kern daarbij is dat een werknemer wordt gestimuleerd en gemotiveerd om vitaliteit leidend te laten zijn in de gehele levensstijl. Elementen die in het blok vitaliteit worden bekeken zijn dan ook naast het beleid algemeen energiemangement, fysieke elementen zoals slaap, voeding en beweging en stress en het brein.

Van een performing team naar een Dream team

Ontwikkeling

1. POP en TOP
2. Innovaties
3. Verandermanagement

Vitaliteit

4. Energiemangement en beleid
5. Slaap, voeding en bewegen
6. Stress en het brein

5.4 Essentie van Teamstar

De drie hoofdelementen van Teamstar kunnen niet worden gezien als fases die opvolgend worden doorlopen zoals de ontwikkelingsfases van Tuckman. Het is een visie om een team continu te monitoren en evalueren om door te blijven groeien.

Om te verbeteren moet je veranderen; om perfect te zijn moet je vaak veranderen.

Winston Churchill (staatsman/journalist)

Over de auteur



Prof Jan van Zwieten (59) studeerde economie aan de Koninklijke Militaire Academie en voltooide zijn accountantsstudie aan de Universiteit van Amsterdam. Een succesvolle carrière als DGA van een aantal bedrijven heeft hij altijd gecombineerd met diverse rollen in het onderwijs en de sport. Momenteel is hij naast zijn functie als rector van de Netherlands Business Academy nog actief als hoogleraar management en leiderschap en als partner in Mentally Fit Global.

Dit is een artikel uit een reeks van vier artikelen over team;

Deel 1; *“De next level van een High Performance Team”*

Deel 2; *“Alignment – van individuen tot een eenheid (verbinding en betrokkenheid)”*

Deel 3; *“Performance – de eenheid als performing team (efficiëntie en effectiviteit)”*

Deel 4; *“Sustainability – duurzaamheid van mens en organisatie (Ontwikkeling en vitaliteit)”*