

Inhoud

Voorwoord door Ken Blanchard 7

Inleiding: Een fantastisch avontuur 9

Leer van de besten 11

Wat werkt, dat werkt 22

De drie pijlers 30

Je moet hard werken om te winnen 38

Verlicht eigenbelang 48

Waar het om draait 65

De koerswijziging 80

Geen talent verloren 94

Het doel: resultaten 99

Een beweging beginnen 110

Tegenvallende resultaten 114

Veranderen is moeilijk 132

Het echte probleem 137

Een tweede kans 146

Het avontuur gaat verder 153

Tot slot: jij bent aan zet 162
High performance-test 165

Dankwoord 169

Inleiding

Een fantastisch avontuur

Teams zijn niet nieuw. Bijna iedereen heeft ooit team-ervaring opgedaan – in een sportteam, debatteam of probleemoplossend team, bij een non-profitorganisatie of op het werk. Je zult dit boek waarschijnlijk lezen met je eigen ervaringen in het achterhoofd. Maar probeer die herinneringen los te laten, want de meesten van ons hebben ervaringen opgedaan die verre van ideaal waren – de meesten van ons hebben nooit deel uitgemaakt van een echt *high performance*-team.

Als je het teamconcept met een frisse blik kunt bekijken, ben je misschien klaar voor een doorbraak. Een doorbraak in performance, een doorbraak in de ontwikkeling van medewerkers, een doorbraak in je eigen leiderschap, en misschien wel het belangrijkste: een doorbraak in je werk-privébalans. Ik realiseer me dat dat grote beloftes zijn voor het simpele verhaal dat gaat volgen. Die beloftes zijn niet gebaseerd op de kracht van het verhaal, maar op de kracht van de achterliggende ideeën en mijn geloof in de enorme onaangetoonde potentie van jouw team.

Mensen laten samenwerken om voortdurend uit-

zonderlijke resultaten te behalen is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het inzetten van high performance-teams als een strategie om de resultaten te verbeteren is lastig en een hele uitdaging. Maar de omvang van deze klus is juist de reden waarom deze strategie zo'n welkome benadering is om concurrentievoordeel te creëren.

Dit boek bevat een aantal simpele principes die een radicale verandering teweeg kunnen brengen in je team en de teamprestaties, maar dat is alleen mogelijk door jouw leiderschap. Aan het eind van dit boek moet je een beslissing nemen: hoe nu verder?

Om je te helpen bij het beantwoorden van die vraag heb ik een actielijst en een high performance-test toegevoegd. Ik hoop dat ze je goed van pas komen bij het uitzetten van je koers.

Zorg dat je er klaar voor bent om je leiderschap te versterken, het beste uit je mensen te halen en aanzienlijke resultaten te boeken... bereid je voor op een fantastisch avontuur!

Mark Miller

Leer van de besten

Daphne zag het even niet meer zitten. Het leiden van haar nieuwe team was een grotere uitdaging dan ze had verwacht. Tot nu toe had ze achter elkaar successen geboekt in haar carrière. Ze had zelfs haar vorige, slecht functionerende team tot het meest succesvolle team weten om te vormen. Dit was het management niet ontgaan. Eigenlijk had Jac, de directeur, Daphne juist vanwege dat succes recentelijk een promotie gegeven – en omdat hij hoge verwachtingen van haar had.

Maar in haar nieuwe rol ging niets naar haar zin. In haar vorige team had ze naar elke werkdag uitgekeken, maar nu werd ze elke keer opnieuw met de problemen van het team geconfronteerd. Bovendien voelde Daphne de stress en spanning omdat ze telkens meer moest doen met minder middelen. Behalve met de problemen van haar team had ze ook te maken met een toenemende stroom e-mails, meer vergaderingen dan ooit, en als ze al tijd overhad, waren er nog klanten die moesten worden geholpen. Ze was moe. Ze kon haar leven niet meer bij-

benen en ze wist niet wat ze eraan moest doen.

Niet alleen Daphne had problemen, veel andere managers en teams in het bedrijf worstelden ook. Het teruglopende klantenbestand en het kelderende aandeel waren daarvan het bewijs. Daphne wist dat het tot haar taken behoorde om de organisatie te helpen bij het oplossen van dit soort problemen, maar diep vanbinnen wist ze ook dat ze eerst haar eigen leiderschap, haar team en haar leven op orde moest hebben voordat ze anderen kon helpen.

Ze besloot om er met Jac over te praten. Hij was niet alleen een paar jaar geleden haar coach geweest, maar hij had haar ook door de jaren heen geregeld waardevol advies gegeven. Gelukkig leek hij altijd tijd te hebben – of tijd te kunnen vrijmaken – om met haar af te spreken als dat echt nodig was.

‘Ik weet eerlijk gezegd niet wat ik moet doen,’ zei ze openhartig.

‘Dat begrijp ik, Daphne. Jij wilt dat alles op rolletjes loopt. Jij wilt dat je team uitblinkt. Dat is een van de eigenschappen die we zo in jou waarderen.’

Ze glunderde, ondanks de perikelen waarvoor ze naar Jac toe was gekomen.

‘Hoe kan ik je helpen?’ vroeg Jac.

‘Misschien kun je me vertellen hoe jij zo’n effectief team hebt gekregen. Hoe is het je gelukt om zo’n eensgezind directieteam op te zetten dat zulke goede prestaties levert?’

Jac dacht even na voordat hij antwoord gaf. ‘Ik heb helaas geen toverformule voor je.’ Hij liet een

stilte vallen. ‘Herinner je je nog dat je me jaren geleden vroeg wat het geheim van grote leiders was?’

‘Ja. Het bleek de beste vraag te zijn die ik ooit heb gesteld.’ Daphne raakte bijna geëmotioneerd toen ze aan Jacs antwoord dacht en hoe dat haar leven en haar leiderschap had veranderd.

‘Nu zijn de rollen omgedraaid,’ zei Jac. ‘Ik heb jou nodig om erachter te komen wat het geheim van teamwork is.’

‘Waar moet ik beginnen?’ vroeg Daphne.

‘Leer van de besten.’

‘Wat bedoel je daarmee?’ vroeg ze.

‘Ga op zoek naar teams die het goed doen. Dat hoeven geen teams uit ons bedrijf te zijn. Je kunt ook verder kijken. Kijk waar je wilt. We hebben namelijk dringend antwoorden nodig.’

Jac klonk anders dan normaal. Daphne had hem nog nooit zo gehoord en ze besloot een beetje door te vragen.

‘Bedankt voor je advies, Jac. Als ik afga op wat jij zegt en op de verhalen die de ronde doen, krijg ik het idee dat deze opdracht meer behelst dan alleen het aanpakken van de problemen waarmee ik met mijn team te maken heb,’ zei ze op vragende toon.

Jac aarzelde voordat hij antwoord gaf. ‘Ik vermoedde al dat je de geruchten had gehoord. Ons bedrijf zit in de problemen. Door de toenemende concurrentie, stijgende kosten en een aantal andere zaken die we nog proberen uit te zoeken, hebben we moeite om overeind te blijven. We waren zelfs bang voor een

overnamebod. De antwoorden waarnaar jij op zoek bent om jouw team te laten uitblinken, kunnen misschien ook de andere teams binnen onze organisatie helpen. Ben je bereid die uitdaging aan te gaan?’

‘Absoluut!’ antwoordde Daphne zelfverzekerd. ‘En ik zal je niet teleurstellen!’

Toen Daphne Jacs uitdaging had aangenomen, liep ze terug naar haar kamer en begon ze haar teamvergadering voor te bereiden. Dit was de belangrijkste opdracht waaraan ze tot nu toe in haar carrière had gewerkt. In veel opzichten leek het op de uitdagingen waarmee ze als jonge manager was geconfronteerd, maar dan tig keer zo groot. Ze realiseerde zich terdege dat niet alleen haar team maar ook de rest van het bedrijf het moeilijk had.

Ze wist wat haar opdracht was en wilde meer grip krijgen op de onderliggende problemen voordat ze aan de slag ging. Hoe zijn we in deze situatie terechtgekomen? vroeg ze zich af. Om het antwoord te vinden, maakte ze een lijstje. Dat was helaas niet zo moeilijk. Ze schreef het volgende op:

Hoe zijn we in deze situatie terechtgekomen?

- Er is meer concurrentie dan eerst.
- Het werk is complexer geworden; het is gewoon moeilijker dan vroeger.
- De klanten zijn veeleisender; ze hebben hogere verwachtingen dan ooit!

- Onze leiders hebben moeite om alles bij te benen; ze hebben de grenzen van wat ze aankunnen bereikt.
-

Daphne besloot al snel haar team te betrekken bij het ‘leren van de besten’. Ze wist dat het niet gemakkelijk zou worden. Sinds ze weg was bij de afdeling Operationeel Management om hoofd Leiderschapsontwikkeling te worden, had ze moeten werken met de restanten van een team dat nooit erg effectief was geweest. De vergadering was over twee dagen en zou in het teken staan van Jacs nieuwe opdracht.

Om negen uur was iedereen aanwezig voor de wekelijkse bijeenkomst. Daphne heette iedereen welkom op haar gebruikelijke warme, persoonlijke manier. ‘Het is goed om jullie allemaal weer te zien. Laten we even bijpraten. Hoe gaat het met iedereen?’

Een voor een vertelden ze wat hen bezighield. Aanvankelijk waren ze een beetje terughoudend, maar toen een paar teamleden zich wat opener opstelden, werd snel duidelijk dat ze vooral over dingen buiten het werk wilden praten.

Tom schepte op over zijn nieuwe kleinkind, met foto’s natuurlijk. Javier vertelde dat zijn moeder zou overkomen en dat ze een maand bij hem zou komen logeren. Hij vertelde het team dat hij haar al twee jaar niet had gezien.

Jet vertelde over haar moeder. Vorig weekend had

haar familie haar overgebracht naar een hospice; ze was uitbehandeld. Het verdriet was van haar gezicht af te lezen. Hoewel niemand zelf ooit zoiets had meegemaakt, leefden ze met haar mee.

Toen Jet uitgepraat was, was het team stil. Daphne ging voorzichtig met de situatie om. ‘We hebben veel om dankbaar voor te zijn en we hebben voor veel dingen steun nodig. Ik ben blij dat we er voor elkaar zijn.’

Er viel een lange stilte. Iedereen had iets over zichzelf verteld behalve Stefan. Daphne keek naar hem om te zien of hij iets wilde zeggen; hij maakte geen aanstalten. Daphne besloot verder te gaan met de vergadering. ‘Ik weet dat jullie een agenda voor vandaag hebben ontvangen, maar daar wil ik graag van afwijken. Zoals jullie weten, gaat het niet zo goed met het bedrijf. Afgelopen vrijdag had ik een gesprek met Jac en hij heeft ons een opdracht gegeven. Hij heeft ons gevraagd om de andere teams in de organisatie naar een hoger plan te tillen.’

‘Wat houdt dat precies in?’ vroeg Javier op vriendelijke toon.

‘Wat denken jullie?’

‘Ho, wacht even,’ zei Jet, die zich in het gesprek mengde. ‘Je hebt Jac gesproken? Het feit dat je onze input vraagt, betekent zeker dat hij niet heeft verteld wat we precies moeten doen?’

‘Nou, gedeeltelijk...’

Stefan onderbrak haar op een manier waaruit bleek dat hij weinig zin had in deze discussie. ‘Wat is

precies het probleem en waarvoor moeten we eigenlijk een oplossing zoeken?’

Daphne negeerde Stefans sarcastische toon en ze bedankte hem voor zijn vraag. Naar aanleiding daarvan lichtte ze het team in over de problemen waarmee het bedrijf werd geconfronteerd. Ze vertelde iets over de complexiteit, concurrentie, hogere verwachtingen van klanten en beperkingen van het leiderschap. Vervolgens zei ze: ‘Jac denkt we de prestaties het best kunnen verbeteren door te werken aan onze teams. Hoe vinden jullie dat onze teams scoren op een schaal van één tot tien?’

Bas mengde zich in het gesprek. ‘Dat is geen eerlijke vraag.’

‘Waarom niet?’ drong Daphne aan.

‘We hebben honderden teams verspreid over de hele wereld. Sommige zijn een tien, andere een één,’ zei Bas.

Javier zei: ‘Sommige zijn nog niet eens een één.’ Ze hadden het al eens eerder gehad over de kwaliteit van verschillende teams. Het was algemeen bekend dat elke businessunit weliswaar beweerde in teams te zijn georganiseerd, maar dat dat in werkelijkheid vaak helemaal niet het geval was.

‘Goed, wat is precies de opdracht?’ zei Jet en ze probeerde vervolgens de vraag zelf te beantwoorden. ‘Moeten we alle teams in de organisatie naar een hoger plan tillen, wat dat ook mag inhouden?’

‘Ja, dat is een van de onderdelen,’ antwoordde Daphne.

‘Zijn er dan nog meer?’ vroeg Bas.

‘Ja. Jac heeft ons gevraagd om van “de besten te leren”.’

‘En hoe...’ Jet stopte.

Daphne maakte haar zin af: ‘Dat mogen we zelf bedenken. We mogen zelf beslissen wie we als voorbeeld willen nemen.’

‘Kennen we het antwoord niet al?’ zei Javier.

Bas mengde zich in het gesprek. ‘Daphne, jij bent hier de grote ster. Toen je op Operationeel Management werkte, heb je je team omgevormd van het slechtste tot het best presterende team. Je had toen een fantastisch team.’

‘En wij dan, zijn wij een stel gehaktballen?’ zei Sandra.

‘Woensdag gehaktdag,’ mompelde Stefan zachtjes. Iedereen negeerde hem.

‘Jac denkt dat wij het aangewezen team zijn om deze taak op ons te nemen, ook al heb ik hem verteld dat er in ons eigen team veel ruimte voor verbetering is,’ zei Daphne. ‘Toch denkt hij dat wij ervoor kunnen zorgen dat we teams in de hele organisatie naar een hoger plan kunnen tillen. En wie weet, misschien maken we zelf vorderingen tijdens het proces.’

‘Maar waarom kunnen we Jac en de rest van de organisatie niet gewoon uitleggen hoe jij het bij Operationeel Management hebt opgelost?’ Javier stelde zijn vraag nog een keer in andere bewoordingen.

‘Geen profeet is in zijn eigen land geëerd,’ zei Sandra.

‘Staat dat in de Bijbel?’ vroeg Jet fluisterend aan Tom.

‘Dat weet ik niet, maar het zou er wel in moeten staan als het niet zo is,’ zei Tom met een grijns.

‘Jullie begrijpen wat ik bedoel,’ ging Daphne verder. ‘We willen onze boodschap kracht bijzetten door hem te toetsen in andere situaties, binnen ons bedrijf en in andere organisaties.’

‘Kort samengevat...’ Jet was er altijd goed in om te helpen afronden. Ze liep naar de flip-over en schreef het volgende op:

Onze uitdagingen

Complexiteit, concurrentie, klantverwachtingen en beperkingen leiderschap

Onze opdracht

Onze leiders helpen om hun teams naar een hoger plan te tillen

Onze eerste stap

Leer van de besten

‘Goede samenvatting,’ zei Daphne.

‘Van wie gaan we leren?’ vroeg Tom nieuwsgierig.

‘Laten we het daar eens over hebben.’ Daphne wilde graag input van de groep. ‘Kunnen jullie voorbeelden geven van goede teams?’

Er ontstond een enigszins rommelige discussie. Er waren genoeg ideeën, maar Daphne moest de groep er constant van weerhouden om die niet meteen af te schieten. Na een lange sessie stelde de groep een lijst samen van meer dan veertig verschillende organisaties en groepen waarin duidelijk sterke teams aanwezig waren. Na een uur discussiëren werd de lijst teruggebracht tot negen opties. Dat waren er nog steeds te veel, maar ze boekten vooruitgang.

Wat zijn goede voorbeelden van sterke teams?

Eerstehulpteam
Brandweer
Orkest
Grote kerkgemeenschap
Voetbalteam
Special forces-eenheid
Raceteam
Restaurantketen
Toneelgroep

Toen de lijst klaar was, had het team een korte discussie over de voors en tegens van elk voorbeeld. Uiteindelijk viel het voetbalteam af. Ook al waren ze het erover eens dat ze er zeker iets van konden leren, ze hadden het idee dat traditionele teamsporten te vaak

als voorbeeld werden gebruikt. Ze wilden op zoek naar best practices op andere gebieden.

‘Laten we het als volgt aanpakken,’ zei Daphne. ‘We doen eerst allemaal een beetje research. Bedenk of je mensen kent die ons zouden kunnen helpen. De volgende vergadering bespreken we de resultaten. Dan volgen we de meest veelbelovende leads.’

Het team was sceptisch over Jacs opdracht. Toch bespeurde Daphne een lichte opwinding in de groep. Dit project moest het bedrijf en de managers helpen; het zou hun eigen horizon verbreden als ze buiten hun bedrijf op zoek gingen naar best practices; ze hoopte dat het zou helpen om haar team naar een hoger plan te tillen – en het was waarschijnlijk leuk om te doen!