

Feedback Finder

Naam teamlid

Team nummer: 41

Organisatie: Naam organisatie

Datum: 2015-07-11

Datum printout: 15 Jun 2015



Introductie

Dit rapport zoomt in op een aantal van de individuele karakteristieken die belangrijk zijn voor jouw effectiviteit in dit team. Uit ervaring blijkt dat mensen bij het lezen van dit rapport twee soorten reacties hebben. Sommigen trekken een harnas op. Ze worden defensief en proberen de resultaten te weerleggen of uit te leggen. Dit noemen wij een self-enhancement mindset. Anderen hanteren een self-improvement mindset. Ze grijpen de input uit het rapport aan als een kans om er beter van te worden. Mensen met de eerste mindset kunnen beter het rapport nu opzij leggen. Wij geloven in open en eerlijke feedback die gericht is op groeien. Feedback die je helpt om je potentieel ten volle te benutten. Dit rapport bevat feedback en geeft je de kans om eens op een andere manier in de spiegel te kijken. De reflectie in deze spiegel geeft je drie perspectieven: 1. Hoe percipieer ik mij mijzelf in dit team? 2. Hoe percipiëren andere teamleden mij in dit team? 3. Hoe worden de andere teamleden in dit team gepercipieerd? De spiegel heeft als doel je te helpen om een helder beeld te krijgen van waar jouw persoonlijke groeiprioriteiten liggen. De resultaten zijn niet per definitie de waarheid. Het zijn percepties. Deze percepties kunnen je aan het denken zetten en zo de aanzet vormen om tot een effectief persoonlijk ontwikkelingsplan te komen. Succes! Het Unicorn team

Inhoudstafel

1. Het kader	4
Hier presenteren we in een notendop het wetenschappelijk kader op basis waarvan de Team Mirror werd gemaakt.	
2. Hoe het rapport lezen	6
Elke tool komt met een handleiding. In deze handleiding lees je hoe we de ruwe data verwerkt hebben tot dit rapport.	
3. Overview	9
Hier krijg je een overzicht van alle symbolen die je per kern kreeg. Je krijgt snel zicht op de belangrijkste resultaten.	
4. Persoonlijke effectiviteit	11
Hier vind je de resultaten van jezelf en het team op de kernen Engagement *Expertise, persoonlijke visie, zelfvertrouwen en zelfmanagement.	
5. Mindset	19
Hier vind je de resultaten van jezelf en het team op de kernen leer mindset en win-win mindset.	
6. Open feedback	23
In dit gedeelte omschreef jouw feedbackteam het moment waarop je het beste van jezelf gaf, aangevuld met suggesties en uitdagingen voor de toekomst.	
7. De Refresh Theorie	24
Hier kan je terecht als je op zoek bent naar meer uitleg over de theoretische achtergrond van dit instrument.	

1. Het kader

Persoonlijke effectiviteit is het fundament van team effectiviteit. 6 bouwblokken zijn cruciaal voor persoonlijke effectiviteit:



E*E: Persoonlijke effectiviteit is het product van Engagement en Expertise. Engagement gaat over energie, vitaliteit en toewijding. Expertise gaat over een aantal werkgerelateerde en generieke kennis, competenties en attitudes.

Persoonlijke visie: Effectieve teamleden beginnen met een duidelijke visie voor ogen. Deze visie geeft hen zowel richting als ambitie. Het geeft betekenis aan het werk dat ze doen in het team en staat hen toe om onafhankelijk beslissingen te nemen en samen met de andere teamleden te komen tot een echte gedeelde visie.

Zelf management: Effectieve teamleden zijn in staat om hun eigen gedrag te kiezen. Ze hebben de moed en de competentie om zichzelf en hun omgeving efficiënt te managen. Daardoor zullen ze zelfs in een drukke job een gezonde work-life balans creëren.

Zelf vertrouwen: Effectieve teamleden vertrouwen zichzelf en worden door anderen gezien als betrouwbaar. Dit geeft hen de support om eerlijk hun mening te geven in het team. Ze zijn ook transparant over hun agenda en hun intenties.

Leer mindset: Effectieve teamleden geloven fundamenteel dat teamleden dat mensen kunnen ontwikkelen. Vanuit die mindset gaan ze op een andere manier om met fouten en durven ze ook vaker (sociale) risico's te nemen. Teamleden met een leermindset hebben een positieve invloed op de ontwikkeling van teamleden en het team.

Win-Win mindset: Effectieve teamleden combineren de durf om op te komen voor hun eigen 'win' met de empathie om te luisteren en de moed om tegelijkertijd ook op te komen voor de 'win' van de



andere teamleden. Ze tonen bovendien de creativiteit om die twee te combineren.

2. Hoe het rapport lezen

Lees dit rapport niet als een assessment of een oordeel. Beschouw de scores ook nooit zonder meer als 'waarheid'. Dit rapport is enkel een soort spiegel die jou kan helpen om tot een effectief persoonlijk ontwikkelingsplan te komen. Hieronder leggen we je uit hoe je het rapport kan lezen om het optimaal te gebruiken als leerinstrument.

2.1. Wie heeft je feedback gegeven?

Een tijdje geleden kregen jij en enkele van je collega-teamleden de vraag om 24 stellingen te beoordelen over jou als lid van het team. Van de volgende teamleden werden de antwoorden verwerkt:

- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid

Hoe werden deze personen geselecteerd? Dit hangt af van de grootte van je team. Bij een klein team vragen we aan iedereen om feedback te geven aan iedereen.

Vanaf een bepaalde grootte gebruiken we de 'Matchmaker' om tot kleinere groepjes van respondenten te komen. De 'Matchmaker' is een instrument dat eerst aan elk van de teamleden 6 basisvragen stelt (o.a. Met wie werk je het vaakst samen? Wie heeft het best zicht op je functioneren?). Op basis van de antwoorden maakt het instrument de meest optimale verdeling. Dit is een verdeling waarbij jij zoveel als mogelijk feedback krijgt van respondenten wiens oordeel je vertrouwt.

Let op! In een aantal gevallen bestaat er geen ideale oplossing en is het mogelijk dat je toch feedback krijgt van respondenten wiens oordeel je minder vertrouwt.

2.2. Hoe werd de feedback ingevuld?

De teamleden bij wie we feedback voor jou verzameld hebben, kregen de vraag om 24 stellingen over jouw functioneren in dit team te beoordelen. Elke stelling werd tweemaal gescoord op een 7-punten schaal. Een eerste keer werd beoordeeld in welke mate een stelling op dit moment opgaat [Huidige situatie], een tweede maal gaven ze voor diezelfde stelling de gewenste score [Gewenste situatie]. Door per stelling het verschil te berekenen tussen de score op de gewenste situatie en de score op de huidige situatie, kregen we een indicatie van de mate waarin jouw respondenten wensen dat jij op de verschillende punten nog zal groeien. In dit rapport noemen we deze verschilcores daarom de 'groeiwens'.

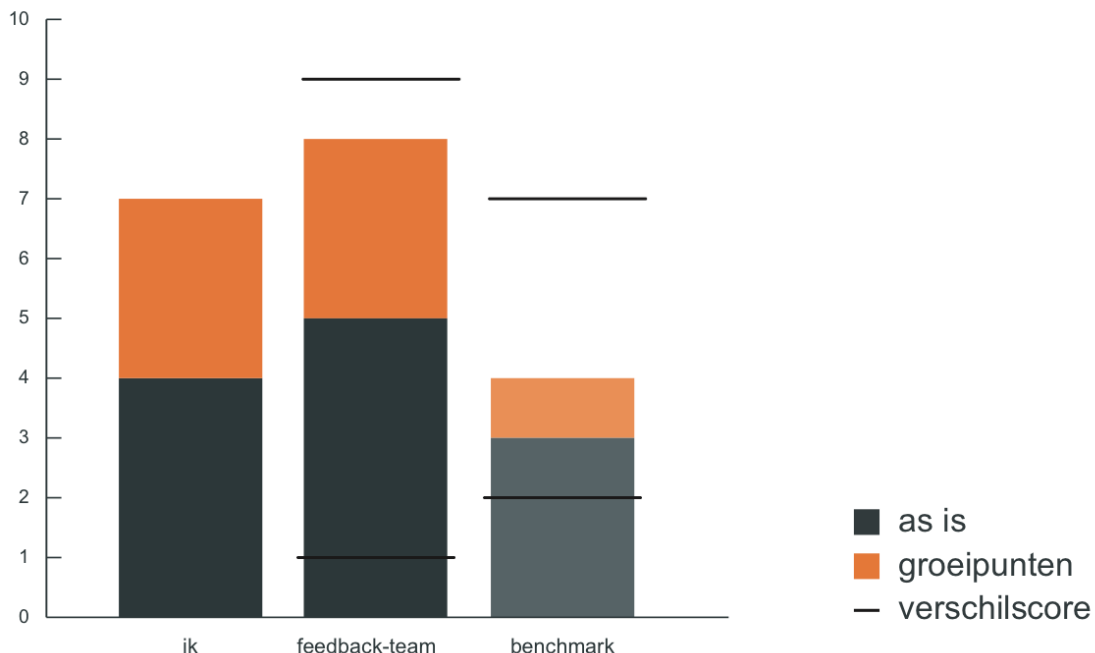
2.3. Hoe lees je dit rapport?

In dit rapport werken we met grafieken en symbolen om je te helpen bij de interpretatie. Hieronder leggen we kort uit hoe dat in zijn werk gaat.

Voorbeeldgrafiek:

Deze voorbeeldgrafiek toont hoe de resultaten worden weergegeven. In elke grafiek zal je telkens de resultaten krijgen van jezelf (ik), je team van respondenten (feedback-team) en de referentiegroep (benchmark). Alle teamleden kregen op dezelfde manier feedback van een groep van respondenten. De benchmark bevat het gemiddelde van de percepties die alle leden van het team kregen door hun feedback-team en vormt dus een goede spiegel voor hoe het team gezien wordt.

Zelfvertrouwen



As is

'As is' toont je score op de huidige situatie. Als je 0 op 10 haalt op de 'as is' staat dat voor 'op dit moment nog helemaal niks bereikt op deze variabele' en 10 op 10 staat voor 'op dit moment perfect op deze variabele'.

Groeipunten

Groeipunten zijn een maat voor de mate waarin jij op deze variabele nog kan groeien. 10 op 10 groeipunten staat voor 'hier moet ik echt iets aan veranderen' en 0 op 10 groeipunten staat voor 'hier hoef ik voorlopig niet aan te werken'. Het is theoretisch mogelijk dat je negatieve groeipunten krijgt, wat wil zeggen dat je 'op deze variabele best wat minder de nadruk legt'.

Verschilscore

Zowel bij de 'feedback team' balk als bij de 'benchmark' balk toont de figuur een gemiddelde voor meerdere respondenten. Daarom worden er twee streepjes aangebracht die aangeven wat de minimum en de maximum score is voor wat betreft de 'as is'. Als het onderste streepje op 0 staat, wil dat zeggen dat er minstens 1 iemand in het team een 0 gaf aan jou (bij feedback-team) of kreeg (bij benchmark) op de 'as is'. Als het bovenste streepje op 10 staat, wil dat zeggen dat er minstens 1 iemand in het team een 10 gaf aan jou (bij feedback-team) of kreeg (bij benchmark) op de 'as is'.

Symbolen

Om je aandacht meteen te richten op die zaken die belangrijk zijn werken we in dit rapport met symbolen.



De **gouden medaille** vergelijkt jouw scores 'as is' met de scores die de andere teamleden kregen van hun feedback-team. Wanneer jij op een bepaald item de beste score kreeg, dan krijg je een gouden medaille.



De **alarmbel** vergelijkt jouw scores 'as is' met de scores die de andere teamleden kregen van hun feedback-team. Wanneer jij op een bepaald item de slechtste score kreeg, dan krijg je een alarmbel. Belangrijk: er worden per persoon maximaal 3 alarmbellen gegeven.



De **groene vlag** maakt een vergelijking tussen de groeipunten die je kreeg van jouw feedback-team. De drie items waarvoor je de minste groeipunten kreeg, krijgen een groene vlag. Dit geeft aan dat zij vinden dat jij je energie niet verder moet richten op het ontwikkelen van deze punten.



De **rode vlag** maakt een vergelijking tussen de groeipunten die je kreeg van jouw feedback-team. De drie items waarvoor je de meeste groeipunten kreeg, krijgen een rode vlag. Dit geeft aan dat zij vinden dat jij je energie best richt op het ontwikkelen van deze punten.



Dit **verschil** symbool vergelijkt de scores die jij aan jezelf gaf met de scores die je feedback-team aan je gaf. De grootste verschillen in de perceptie tussen jezelf en je feedback-team worden aangegeven met het verschil teken.

3. Overview

Dit overzicht is een lijst van alle items waarvoor je een symbool kreeg. Om goed te begrijpen wat deze medailles willen zeggen kan je terecht op de vorige pagina. De items staan geordend volgens de verschillende kernen. Naast het item krijg je telkens ook je 'eigen score' en de 'feedback-team score'. Bij je eigenscore krijg je eerst de huidige score X die je aan jezelf gaf en dan de gewenste score Y (X -> Y). Bij de 'feedback-team score' krijg je eerst de gemiddelde huidige score A die je kreeg van jouw feedback-team en daarna de gemiddelde gewenste score B van jouw feedback team (A -> B).

Item	Eigen score	Team score
Ik voel me gelukkig in dit team. Engagement * Expertise 	5 » 2	5 » 1.3
Ik ben eerder gericht op het verbeteren van mezelf dan op het demonstreren wat ik kan. Groeimindset 	3 » 4	2 » 4
Ik geloof dat mensen fundamenteel kunnen groeien en veranderen. Groeimindset 	0 » 7	4 » 2.3
Ik vind het werk dat ik in dit team doe betekenis- en zinvol. Persoonlijke visie 	5 » 2	5.3 » 0.7
Ik communiceer in dit team open over mijn persoonlijke ambitie. Persoonlijke visie 	3 » 4	5.7 » 0.6
Ik heb een gefundeerde visie over waar we met dit team naartoe moeten. Persoonlijke visie 	3 » 4	5.7 » 0.6
Ik heb de moed om te strijden voor mijn 'win'. Win-Win mindset 	4 » 3	2 » 4.7
Ik probeer me in te leven en de 'win' van de anderen te begrijpen. Win-Win mindset 	6 » 1	6 » 0
Ik zoek actief naar oplossingen waarbij alle partijen winnen. Win-Win mindset	4 » 3	6 » 0



Ik kan gemakkelijk nee zeggen, waardoor ik tijd vrij heb om aan mijn prioriteiten te werken.

4 » 3

5.7 » 0.3

Zelf management



Ik heb een gezonde work-life balance.

4 » 3

6 » 0.3

Zelf management



In dit team ben ik iemand met zelfvertrouwen.

2 » 5

5.7 » 0.6

Zelfvertrouwen



Ik krijg het vertrouwen van de andere teamleden.

7 » 0

6.3 » 0

Zelfvertrouwen



De mensen in dit team kennen mijn echte intenties en agenda.

3 » 4

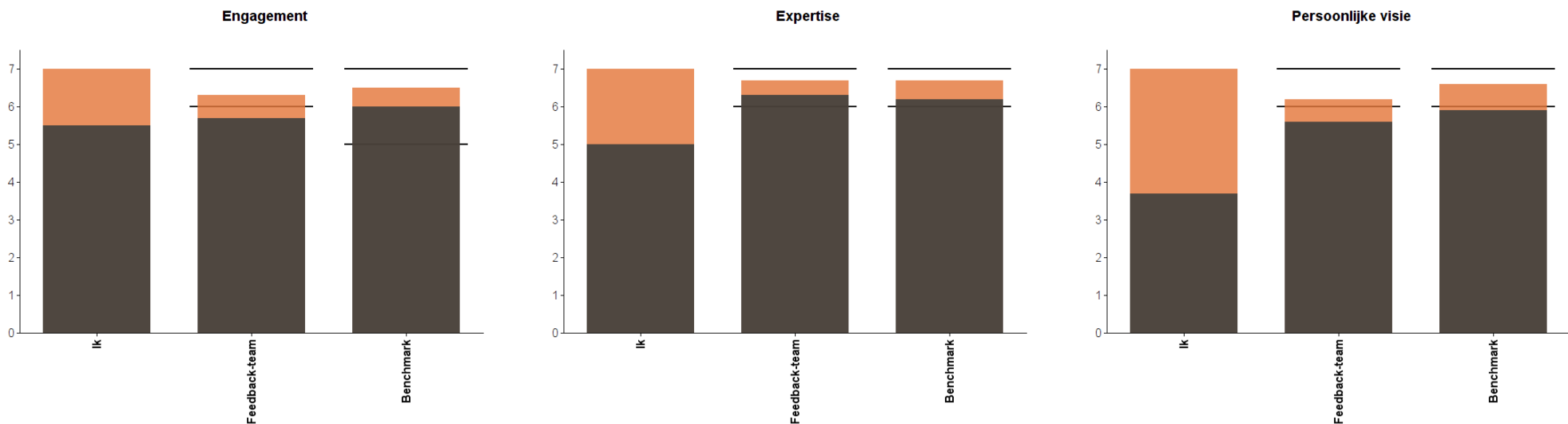
6 » 0.3

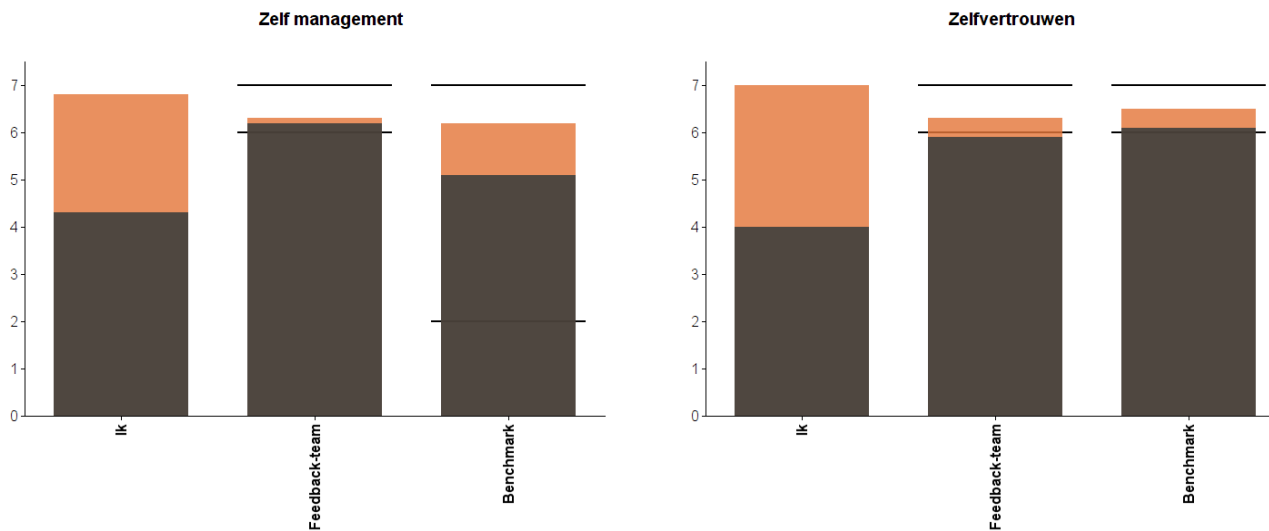
Zelfvertrouwen



Persoonlijke effectiviteit

In de kern van ons model over persoonlijke zitten Engagement en Expertise. Engagement gaat over energie, Expertise over kennis en competenties. Het maaltken tussen die twee wijst erop dat als één van die twee ontbreekt het product ook 0 zal zijn. Naast deze fundamentele kern heb je drie zaken nodig om persoonlijk effectief te zijn: richting (persoonlijke visie), organisatie (zelfmanagement) en vertrouwen (zelfvertrouwen).





Engagement

Engagement gaat over de fysieke energie, de passie, de intrinsieke motivatie en de drive waarmee je als teamlid in het team zit. Onderzoekers die gespecialiseerd zijn in “work engagement” zijn het eens dat twee factoren van cruciaal belang zijn: Vitaliteit en toewijding.

Expertise

Expertise gaat over de competenties die je aan boord brengt. Het gaat daarbij zowel om de kennis, de vaardigheden en de houding die je nodig hebt om jouw taken in het team op een effectieve manier waar te maken.

Persoonlijke visie

Persoonlijke visie gaat over de vraag waar jij als persoon naartoe wil. Wat is jouw persoonlijke ambitie? Je kan onmogelijk een gedeelde visie bouwen met je team als de teamleden geen persoonlijke visie hebben of niet in staat zijn om die te delen. Effectieve teams zijn het resultaat van onafhankelijke teamleden die elkaar vinden omdat ze merken dat hun persoonlijke visies echt in elkaar passen of elkaar echt verrijken.

Zelfvertrouwen

Zelfvertrouwen is cruciaal om wederzijds vertrouwen op te bouwen, maar het is ook cruciaal om de durf te vinden jezelf te managen in de richting van een eigen en gedeelde visie. Zelfvertrouwen heeft twee kanten. Het gaat enerzijds over de mate waarin je zelf vertrouwen hebt in jezelf en

anderzijds over de mate waarin anderen jou vertrouwen. Deze twee zijn fundamenteel met elkaar verbonden.

Zelfmanagement

Zelf management is cruciaal, want tussen visie en resultaat staat het gedrag van de teamleden en de mate waarin ze de vrijheid, durf en kunde hebben om dit gedrag te sturen in lijn met deze visie. Je kan een sterke visie hebben, maar als de teamleden niet in staat zijn zichzelf te managen in lijn met die visie, dan sta je nergens.


Engagement

In dit team voel ik me boordevol energie.

Ik voel me gelukkig in dit team.

Ik vind mijn werk in dit team uitdagend.

Ik ben een geëngageerd lid van dit team.

	Ik	Feedback-team		Benchmark			
	5	2	5	7	5.5	0.8	max gemiddeld min
			5	6	5	5	
	5	2	5	7	5.8	0.8	max gemiddeld min
			5	6	5	6	
	7	0	6	6	6.2	0.3	max gemiddeld min
			6	6	5	6	
	5	2	7	7	6.8	0	max gemiddeld min
			6	6	6	6	
	As is	Groei punten	As is	Groei punten	As is	Groei punten	

Expertise

Ik heb de juiste kennis om mijn rol in dit team op een effectieve manier in te vullen.

Ik heb de juiste professionele vaardigheden om mijn taken in dit team effectief uit te voeren.

Ik heb de juiste houding om mijn rol in dit team op een effectieve manier in te vullen.

	Ik	Feedback-team		Benchmark		
5	2	7	7	7	7	max
		6.7	0	6.4	0.3	gemiddeld
		6	6	5	6	min
5	2	7	7	7	7	max
		6.3	0.4	6.3	0.4	gemiddeld
		6	6	5	6	min
5	2	7	7	7	7	max
		6	0.7	5.9	0.9	gemiddeld
		5	6	5	6	min
As is	Groei	As is	Groei	As is	Groei	
	punten		punten		punten	

Persoonlijke visie

Ik vind het werk dat ik in dit team doe betekenis- en zinvol.

Ik communiceer in dit team open over mijn persoonlijke ambitie.

Ik heb een gefundeerde visie over waar we met dit team naartoe moeten.

	Ik		Feedback-team		Benchmark		
5	2		6	6	7	7	max gemiddeld min
			5.3	0.7	5.9	0.7	
			5	6	5	6	
3	4	≠	6	7	7	7	max gemiddeld min
			5.7	0.6	5.8	0.8	
			5	6	5	6	
3	4	≠	7	7	7	7	max gemiddeld min
			5.7	0.6	6.1	0.4	
			4	6	4	6	
As is	Groei		As is	Groei	As is	Groei	
	punten			punten		punten	



Zelf management

Ik kan gemakkelijk nee zeggen, waardoor ik tijd vrij heb om aan mijn prioriteiten te werken.

Ik bepaal in dit team op een bewuste manier mijn eigen acties.

Ik ben binnen dit team efficiënt georganiseerd.

Ik heb een gezonde work-life balance.

	Ik	Feedback-team		Benchmark				
	4	3	6 5.7 5	6 0.3 6	6 4.4 3	7 1.8 5		max gemiddeld min
	5	1	7 6.3 6	7 0 6	7 5.8 5	7 0.1 2		max gemiddeld min
	4	3	7 6.7 6	7 0 6	7 5.7 3	7 0.9 5		max gemiddeld min
	4	3	7 6 5	7 0.3 6	7 4.6 2	7 1.5 5		max gemiddeld min
	As is	Groei punten	As is	Groei punten	As is	Groei punten		

Zelfvertrouwen

In dit team ben ik iemand met zelfvertrouwen.

Ik krijg het vertrouwen van de andere teamleden.

Ik durf de mensen in dit team confronteren door eerlijk te zeggen wat ik denk.

De mensen in dit team kennen mijn echte intenties en agenda.

	Ik		Feedback-team		Benchmark	
2	5	≠	7	7	7	7
			5.7	0.6	5.9	0.5
			5	6	5	6
7	0		7	7	7	7
			6.3	0	6.7	0
			6	6	6	6
4	3		7	7	7	7
			5.7	0.6	5.8	0.7
			4	6	4	6
3	4	≠	6	7	7	7
			6	0.3	6	0.6
			6	6	5	6
As is	Groei		As is	Groei	As is	Groei
	punten		punten	punten		punten

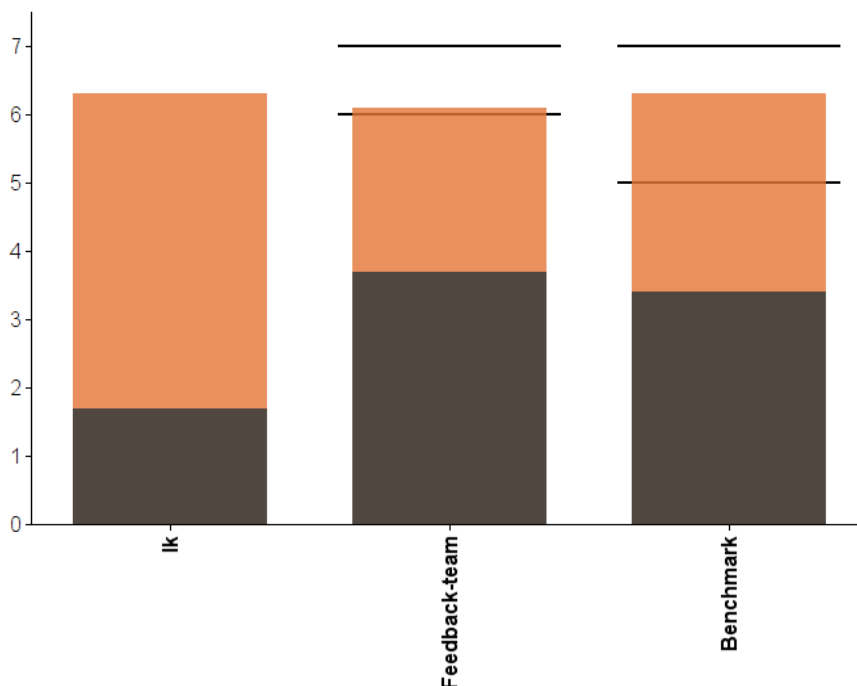
5. Mindset

Je mindset is de bril waardoor je naar de wereld kijkt. Zaken die in je mindset passen vallen op. Zaken die er niet in passen, vallen niet op. Vaak gaan mensen zich gedragen in lijn met hun mindset. Het gevolg noemen psychologen een self-fulfilling prophecy. Je gedraagt je op basis van je verwachtingen, ziet niet wat niet met je verwachtingen overeenstemt en krijgt vervolgens exact datgene wat je had verwacht.

Wij maken het onderscheid tussen effectieve en ineffectieve mindsets. Hieronder worden twee effectieve mindsets besproken die een effect hebben op de effectiviteit van teamleden: de leer- en de win-win mindset.

5.1. Leermindset

De eerste cruciale mindset is de leermindset. Mensen met een leermindset, geloven dat individuen en teams fundamenteel kunnen leren en veranderen. Ze zijn daardoor minder gericht op het tonen wat ze kunnen en het verstoppen wat ze niet kunnen. Ze zijn meer gericht op leren en verbeteren. Ze hebben minder de neiging om fouten te verstoppen omdat ze geloven dat fouten bij het leerproces horen 'no pain, no gain'. Ze tonen vaker meer sociale durf door feedback te vragen en te geven, fouten toe te geven, uitdagende meningen te delen, hulp te vragen, etc. Leermindsets leiden exact tot die gedragingen die nodig zijn om als individu effectiever te worden en als team te leren samenwerken.



Groei mindset

Ik ben eerder gericht op het verbeteren van mezelf dan op het demonstreren wat ik kan.

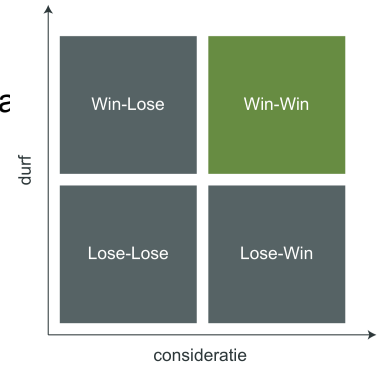
Ik neem soms risico's omdat ik daaruit iets kan leren.

Ik geloof dat mensen fundamenteel kunnen groeien en veranderen.

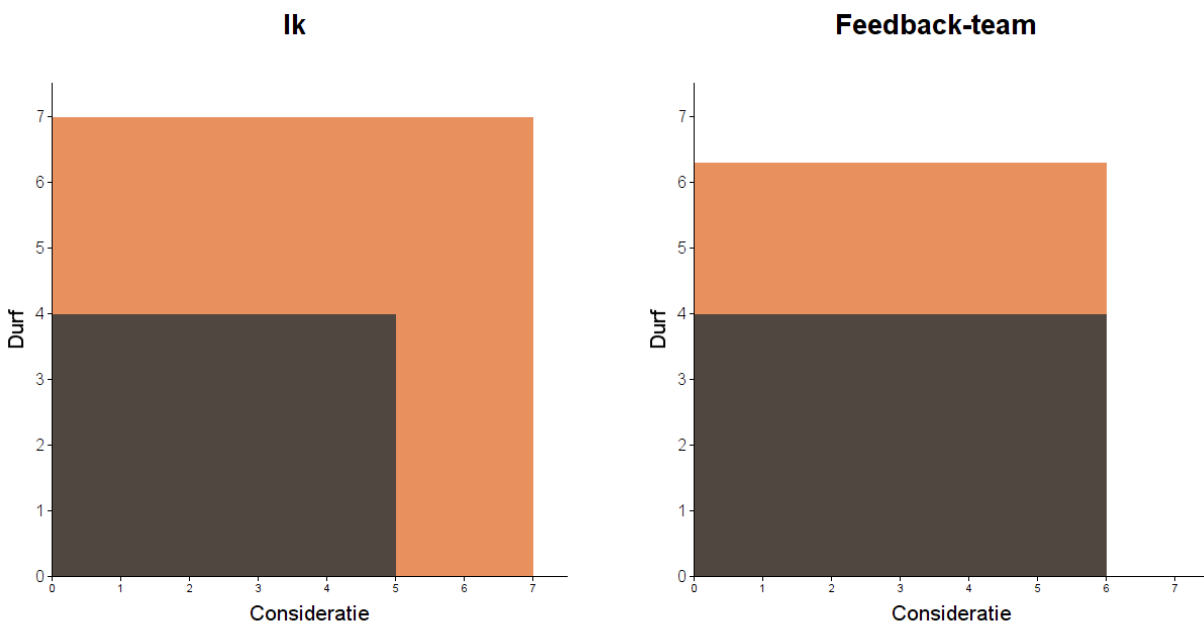
	Ik		Feedback-team		Benchmark	
3	4		6	6	6	7
			2	4	2.9	3.5
			0	6	0	6
2	3		6	6	6	7
			5	1	3.2	2.8
			4	6	0	5
0	7	≠	6	7	6	7
			4	2.3	4	2.3
			0	6	0	6
As is	Groei		As is	Groei	As is	Groei
	punten		punten		punten	
						max
						gemiddeld
						min

5.2. Win-win

Mensen met een win-win mindset die scoren tegelijkertijd hoog op twee assen: de consideratie-as en de durf-as. Ze scoren hoog op de consideratie-as omdat ze luisteren naar en opkomen voor de 'win' van anderen. Ze scoren hoog op de durf-as omdat ze de moed hebben te strijden voor hun eigen 'win'. Win-win denken is moeilijk omdat je enerzijds overtuigd moet zijn dat er genoeg is voor iedereen en omdat je anderzijds de creativiteit moet hebben om opties te bedenken waarbij alle partijen winnen. Achter dit win-win model schuilt één universele wetmatigheid. Elke relatie die niet gebaseerd is op win-win zal vroeg of laat eindigen in een situatie waarbij iedereen verliest. Let op: Win-win denken gaat over een mindset. Je hebt maar één iemand nodig om win-win te denken. Het gaat over de manier waarop jij in relatie treedt. Soms gebeurt het dat je met een win-win mindset in een meeting stapt en je aan het eind toch geen win-win resultaat bereikt. Maar één ding is zeker. Als je niet met een win-win mindset start wordt de kans op een win-win resultaat bijzonder klein.







In de onderstaande grafiek wordt weergegeven hoe jij jezelf positioneert op de assen 'durf' en 'consideratie' en hoe je feedback team jou daarop positioneert. De zwarte kleur toont de 'as is' score op beide assen. De oranje kleur geeft aan waar jij jezelf en je feedbackteam jou nog graag ziet groeien



Durf

Ik heb de moed om te strijden voor mijn 'win'.

Ik zoek actief naar oplossingen waarbij alle partijen winnen.

	Ik		Feedback-team		Benchmark			
4	3		6 2 0	7 4.7 6		6 4.4 0	7 2.1 6	max gemiddeld min
4	3		6 6 6	6 0 6		6 3 0	7 3.5 6	 max gemiddeld min
As is	Groei punten		As is	Groei punten		As is	Groei punten	

6. Open feedback

Beschrijf in een aantal zinnen één concrete situatie wanneer je deze persoon echt op zijn of haar best hebt gezien. Wat gebeurde er en hoe gedroeg hij of zij zich? Wat maakte dat deze persoon in jouw ogen echt schitterde op dat moment?

Hier zal de open feedback van je teamleden worden opgelijst.

7. Theoretisch kader

7.1. De ' Refresh' theorie

Teamwerk is een complexe zaak. Er bestaat geen eenvoudige ' silver bullet' formule voor effectief teamwerk. Ons eigen onderzoek toont aan dat er honderden variabelen in het spel zijn. Er is echter één variabele die onder verschillende namen telkens opnieuw opduikt: teamleren. ' The team that became great didn' t start off great, it learned how to produce extra-ordinary results' (Senge, 1990). Teams die groots zijn, zijn groots geworden. Ze zijn erin geslaagd als team hun eigen formule voor succes te ontwikkelen en ze hebben geleerd om deze formule telkens opnieuw te ' refreshen' en zo aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Hieronder belichten we op een behapbare manier de theoretische achtergrond van de Team Mirror. We doen dat in twee stappen. In een eerste stap zoomen we in op het team niveau (De ' Refresh' theorie). We belichten vier factoren die effectieve teams onderscheiden van niet effectieve teams. Teamleren speelt daarin de hoofdrol. In een tweede stap richten we onze peilen op het individu. We bespreken 5 karakteristieken die bepalen dat teamleden bijdragen aan de effectiviteit van het team (De " I" in teamwerk).



Team effectiviteit wil zeggen je met het team op een duurzame manier resultaten haalt: nu en opnieuw en opnieuw en opnieuw. De " million dollar question" is: Wat maakt teams effectief?

De ' Refresh' theorie legt op basis van wetenschappelijk onderzoek drie cruciale condities bloot voor team effectiviteit:

- Gedeelde visie
- Efficiënte organisatie
- Wederzijds vertrouwen

Een echte **gedeelde visie** creëert betrokkenheid en energie tussen de teamleden. Het gaat steeds over een soort gedeeld bewustzijn van de richting van het team, het eindpunt aan de horizon. Effectieve gedeelde visies omvatten ook de situatie waarin het team vandaag zit en de manier om de kloof tussen heden en toekomst te overbruggen.

Een **efficiënte organisatie** zorgt ervoor dat de energie van teamleden niet alle kanten uitgaat, maar automatisch richting de gedeelde visie stroomt. Chaotische en rigide teams verspillen energie. Teams die zowel de interne als externe keuken op orde hebben en systemen ontwikkelen, sparen energie, en werken zo op een slimmere en spaarzamere manier richting hun doelen.

Wederzijds vertrouwen gaat over de spirit of de sfeer in het team. Vertrouwen is de olie in de machine. Als er veel vertrouwen is, dan verhoogt de energie en de snelheid in het team en dalen de kosten. Vertrouwen wordt echter te vaak als ' hol' concept gebruikt. Je moet steeds de vraag stellen: vertrouwen ' waarin' ? Op team niveau gaat het om vier cruciale vormen van vertrouwen: het geloof dat we wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, dat we thuis horen in dit team, dat we de capaciteit hebben om als team effectief te zijn en dat het veilig is om sociaal risicovol gedrag te stellen.

De ultieme bestaansreden van een team ligt meestal buiten het team en niet in het team zelf. Het gaat om de resultaten, het gaat om het doel, om het winnen. Het is dan ook geen wonder dat veel teams zich uitsluitend met die resultaten bezig houden. Alleen, die resultaten - winnen of verliezen - kan je niet voor de volle 100% beïnvloeden. Of een voetbalteam wint of verliest, hangt niet alleen af van het team zelf. Het hangt ook af van de tegenstander, de scheidsrechter, toevallige gebeurtenissen, etc.

Het belang van de drie cruciale condities voor team effectiviteit uit de ' refresh' theorie is enerzijds dat wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat ze op een robuuste manier team effectiviteit voorspellen. Anderzijds zijn deze condities zo belangrijk omdat het team ze voor de volle 100% kan beïnvloeden. Teams kunnen de condities voor succes zelf beïnvloeden door op de ' refresh' knop te drukken.

Wanneer de omgeving of de teamleden veranderen, zal ook de gedeelde visie van het team op een bepaald moment niet meer up to date zijn. Op dat moment kan je als team de ' refresh' knop indrukken en samen de gedeelde visie opnieuw co-construeren. Veranderingen kunnen de organisatie in een team opeens doen verdwijnen en het team doen verzinken in chaos. Ze kunnen de organisatie ook volledig doen verstarren en het team vastzetten in een rigide bureaucratie. Door op de ' refresh' knop te drukken, kan het team zich aanpassen en herorganiseren. Ook op het vlak van vertrouwen kan er op een bepaald moment een haar in de boter komen te zitten.

De enige manier om dat aan te pakken, is door op de 'refresh' knop te duwen, erover te praten en met nieuwe afspraken verder aan het wederzijds vertrouwen te bouwen.

Binnen Unicorn hebben we een manier ontwikkeld om dat 'refresh' proces voor te stellen aan de hand van vier kernwoorden: Stop, Think, Evaluate, Proceed. Je kan geen enkele van deze 'refresh' stappen faken en ze bouwen echt op elkaar voort.

- **STOP:**

Durf het team te stoppen en breng het adrenaline niveau omlaag, zodat iedereen klaar is om samen na te denken en te luisteren.

- **THINK:**

Deel de ideeën in het team. Ideeën over de situatie, maar ook over opties. Denk en deel ook buiten de box. Ga ook op zoek naar ideeën die op een ander tijdstip of door andere mensen bedacht werden. Maar vooral: luister en stel elkaar open vragen! Zorg dat ook die mensen die de neiging hebben om hun mond te houden, betrokken worden in het denkproces.

- **EVALUATE:**

Selecteer of combineer ideeën vanuit dat wat belangrijk is voor het team. Wees creatief, maar durf elkaar ook te challengen en ga op zoek naar feedback. Zonder good fights kan je de kracht van het team, de kracht van diversiteit, niet oogsten. Het eindpunt van de evaluate fase is een (tijdelijke) overeenkomst waar het iedereen achter staat.

- **PROCEED:**

Heb de discipline en de durf om datgene uit te voeren waar je achter staat en elkaar accountable te houden. Fine tune het plan en maak duidelijk hoe het resultaat eruit zal zien, wat je van wie verwacht. Controleer ook of iedereen achter dat concrete plan staat: ja of nee?

De 'I' in teamwerk

Heb je ooit gehoord van de uitdrukking 'there is no 'I' in teamwork'? Onderzoek toont aan dat je geen effectief team kan vormen als je geen competente en onafhankelijke teamleden hebt. Wij zetten de I van 'individu' daarom centraal in onze 'refresh' theorie. Het 'refresh' proces is geen allesbepalend magisch middeltje: Je kan er niet uit halen wat er niet in zit.

Wanneer je inzoomt op de I van onze 'refresh' theorie, dan krijg je een model te zien dat gaat over welke factoren maken dat je als teamlid effectief bent. Hieronder overlopen we kort de verschillende factoren uit het model: E*E, persoonlijke visie, zelf management, zelf vertrouwen, leer mindset en win-win mindset.



De **E*E** formule vormt het kloppend hart van onze 'refresh' theorie. Het is de E van Engagement maal de E van Expertise. Het niveau dat je met je team haalt, wordt bepaald door het product van deze twee factoren. Het maal teken is belangrijk, want als één van de twee 0 is, dan zal het resultaat ook 0 zijn.

- Engagement gaat over de fysieke energie, de passie, de intrinsieke motivatie en de drive waarmee je als teamlid in het team zit. Onderzoekers die gespecialiseerd zijn in "work engagement" zijn het eens dat twee factoren van cruciaal belang zijn: Vitaliteit en toewijding.
- Expertise gaat over de competenties die je aan boord brengt. Het gaat daarbij zowel om de kennis, de vaardigheden en de houding die je nodig hebt om jouw taken in het team op een effectieve manier waar te maken.

Persoonlijke visie gaat over de vraag waar jij als persoon naartoe wil. Wat is jouw persoonlijke ambitie? Je kan onmogelijk een gedeelde visie bouwen met je team als de teamleden geen persoonlijke visie hebben of niet in staat zijn om die te delen. Effectieve teams zijn het resultaat van onafhankelijke teamleden die elkaar vinden omdat ze merken dat hun persoonlijke visies echt in elkaar passen of elkaar echt verrijken.

Zelf management is cruciaal, want tussen visie en resultaat staat het gedrag van de teamleden en de mate waarin ze de vrijheid, durf en kunde hebben om dit gedrag te sturen in lijn met deze visie. Je kan een sterke visie hebben, maar als de teamleden niet in staat zijn zichzelf te managen in lijn met die visie, dan sta je nergens. Stephen Covey (1989) heeft het over pro-activiteit. Hij beschrijft het als de durf en kunde om tussen stimulus en respons gebruik te maken van je keuzevrijheid. Effectieve teamleden doen dit door een kleine stop in te bouwen alvorens op een impuls te reageren. Vervolgens gaan ze met hun verbeeldingsvermogen meerdere opties bedenken. Niet elke optie is realistisch en niet elke optie is wenselijk. Hun visie en geweten vormen een filter op basis waarvan ze de juiste opties selecteren. Ten slotte gaan ze op basis van durf en discipline hun keuze uitvoeren of delen. Ook als dat moeilijk is of op weerstand botst in de omgeving.

Zelfvertrouwen is cruciaal om wederzijds vertrouwen op te bouwen, maar het is ook cruciaal om de durf te vinden jezelf te managen in de richting van een eigen en gedeelde visie. Stephen Covey Jr. (2008) legt uit hoe zelfvertrouwen ontstaat wanneer je vertrouwen geeft en krijgt op twee domeinen: Competentie en Karakter. Vertrouwen in het eerste domein komt voort uit vertrouwen in je competentie. Is er het vertrouwen dat jij de skills hebt om een bepaalde taak aan te pakken (skill)? Is er het vertrouwen dat jij je op dat vlak in het verleden al bewezen hebt (track record)? Het tweede domein betreft het vertrouwen in je karakter. Is er het vertrouwen dat jij iemand bent die leeft volgens bepaalde principes en beloftes nakomt (integrity)? Is er het vertrouwen dat jij transparant bent over wat je wil en positieve intenties hebt voor jezelf en anderen (intentions)?

Er zijn teamleden die niet bijdragen aan de effectiviteit van een team ondanks het feit dat ze veel energie en expertise bezitten en een eigen visie, zelfmanagement en zelfvertrouwen tonen. Hoe kan dat? Als je het vraagt aan de teamleden, dan zullen ze vaak zeggen dat hij of zij niet de juiste attitude heeft. Waarover gaat het dan?

Twee mindsets blijken cruciaal om van sterke onafhankelijke individuen een wederzijds afhankelijk team te maken: de leermindset en de win-win mindset. Een mindset is een bril waardoor je als teamlid naar de werkelijkheid kijkt. Mindsets hebben drie effecten: Ten eerste zorgen ze ervoor dat zaken die in je bril passen opvallen. Ten tweede zorgen ze ervoor dat zaken die niet in je bril passen niet opvallen. Ten derde hebben mensen de neiging zich zo te gaan gedragen dat hun bril werkelijkheid wordt (self-fulfilling prophecy).

De eerste cruciale mindset is de **leermindset**. Wie geen leermindset heeft, gelooft niet dat individuen of teams fundamenteel kunnen leren of veranderen. Als gevolg daarvan stellen mensen zonder een leer mindset veel minder individueel of sociaal leergedrag en maken ze zowel zichzelf als hun team rigide of 'fixed'. Mensen die wel een leermindset hebben, geloven daarentegen dat individuen en teams wel kunnen leren en veranderen. Ze zijn daardoor minder gericht op het tonen wat ze nu al kunnen en meer gericht op leren en verbeteren. Ze hoeven hun fouten niet te verstoppen omdat ze geloven dat ze eruit zullen leren 'no pain, no gain'. Ze zijn daarom ook bereid sociale risico's te nemen. Ze tonen sociale durf door feedback te vragen en te geven, fouten toe te

geven, uitdagende meningen te delen, hulp te vragen, etc. Leermindsets leiden exact tot die gedragingen die nodig zijn om als individu effectiever te worden en als team te leren samenwerken.

De tweede cruciale mindset is de **win-win mindset**. Teamleden die win-win denken, denken in overvloed: 'er is genoeg voor iedereen'. Ze geloven fundamenteel dat er een mogelijkheid bestaat waarin zowel zichzelf als de anderen kunnen winnen. Daarom zijn ze bereid om eerst echt te luisteren en consideratie te tonen voor hetgeen de anderen willen bereiken (win ander), maar tegelijkertijd durven ze met veel moed te strijden voor hun eigen win (win zelf). Ze willen dat de anderen winnen, maar gaan evengoed de 'good fight' aan voor hun eigen win. Soms komen net uit die good fights creatieve ideeën waarbij iedereen wint, soms ook niet. Win-win denken gaat niet in de eerste plaats over de resultaten in het team, maar wel over intenties waarmee teamleden met elkaar in relatie treden. Wat dat betreft is er trouwens één universele wet: 'elke relatie die niet gebaseerd is op win-win, leidt eerst tot win-lose en lose-win situaties en zal vroeg of laat eindigen in lose-lose'. Onafhankelijke individuen kunnen alleen op lange termijn een effectief team vormen, wanneer ze vanuit een win-win mindset bereid zijn te 'refreshen', elkaar te vertrouwen, het team te organiseren en samen te werken richting een gedeelde visie.

Voor meer achtergrond en wetenschappelijk onderzoek naar de variabelen die spelen in team performantie en teamleren zie: Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133. doi: 10.1016/j.edurev.2010.02.002.