

Team Mirror

Naam teamlid

Team nummer: 39

Organisatie: Naam Organisatie

Datum: Datum Workshop

Datum printout:



Introductie

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 echt het verschil maakt: teamleren. 'The team that became great didn't start off great, it learned how to produce extraordinary 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 aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Deze Team Mirror is ontworpen om jouw team te ondersteunen in dit leerproces. Het doel is om je inzicht te geven waar dit team nu staat en naartoe wil op de cruciale dimensies van effectief teamwerk.

Beschouw het als een werkdocument - maak notities: Is dit de analyse die je verwacht had? Of juist niet, en wat zou de oorzaak van de (on)verwachte resultaten kunnen zijn? Welke conclusies trek je? Hoe vertaal je die in suggesties voor een concreet teamactieplan?

Succes!

Het Unicorn team

Inhoudstafel

DEEL 1: TEAM RAPPORT	4
1. Het kader	5
Hier presenteren we in een notendop het wetenschappelijk kader op basis waarvan de Team Mirror werd gemaakt.	
2. Hoe het rapport lezen	7
Elke tool komt met een handleiding. In deze handleiding lees je hoe we de ruwe data verwerkt hebben tot dit rapport.	
3. Team Radar	9
De Team Radar geeft in vogelvlucht de resultaten voor dit team weer op de vier kernen van teamwerk: gedeelde visie, efficiënte organisatie, wederzijds vertrouwen en teamleren.	
4. Groeiprioriteiten	14
Hier vind je voor dit team per kern de sterkste punten en de punten waaraan het team het meest wil werken.	
5. Verschillen	18
Hier vind je een lijst met stellingen waarover de teamleden het meest van mening verschillen en een lijst met stellingen waarover jullie het minst van mening verschillen.	
6. Analyse	20
Op basis van de gegevens wordt automatisch een kwalitatieve analyse gemaakt die het team kan gebruiken om dieper te graven op de punten waar het de grootste groeiwens heeft.	
7. Open feedback	24
Iedereen kreeg de kans om open feedback te geven op het team. Hier kan je die open feedback terugvinden.	
Deel 2: INDIVIDUEEL RAPPORT	25
8. Individuele feedback	26
In het individueel rapport krijg je feedback over hoe kritisch jij het team ziet in vergelijking met de andere teamleden en over jouw mogelijke sterktes en zwaktes in dit team.	
DEEL 3: ACHTERGROND	30
9. De Refresh Theorie	31
Hier kan je terecht als je op zoek bent naar meer uitleg over de theoretische achtergrond van dit instrument.	

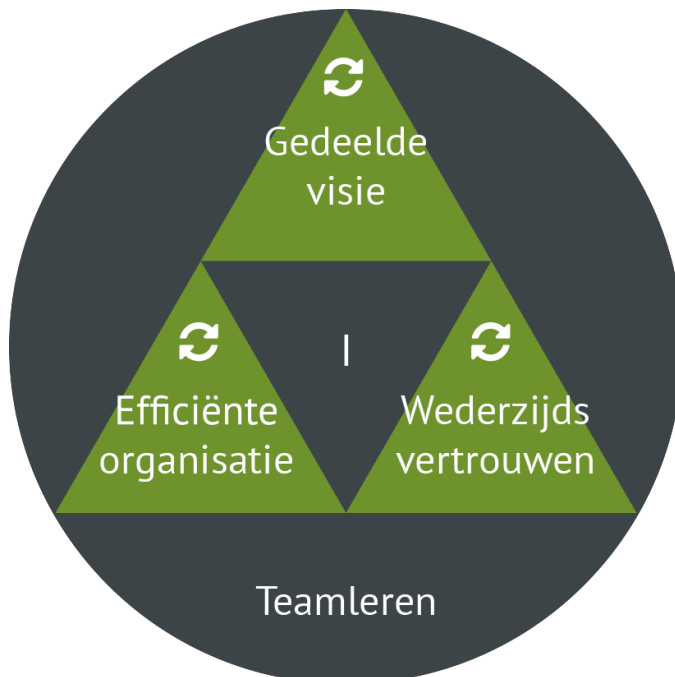
DEEL 1 - TEAM RAPPORT



1. Het kader

Het doel van het Team Mirror instrument en de workshop die erop volgt, is om je te helpen met je collega's te werken aan de effectiviteit van je team.

Teameffectiviteit wil zeggen dat 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?

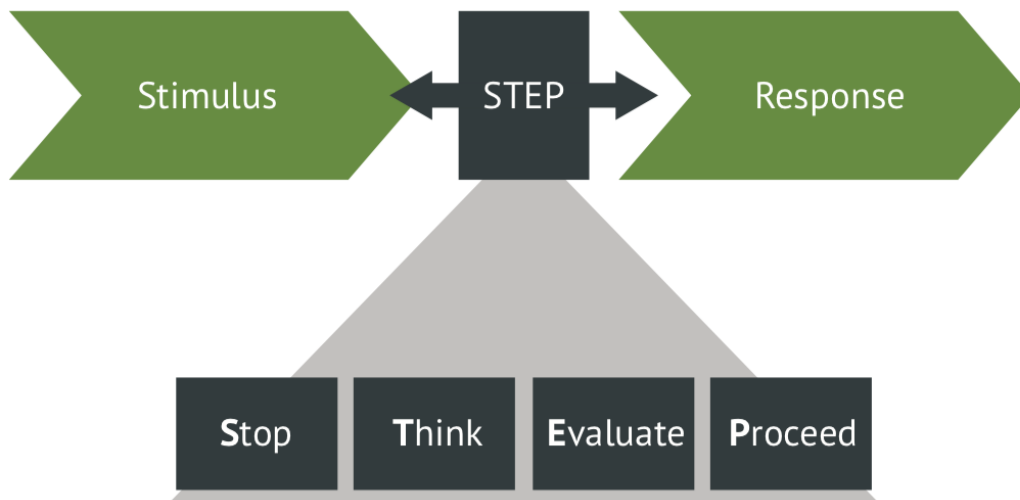


De 'Refresh' theorie legt op basis van wetenschappelijk onderzoek drie cruciale condities bloot voor teameffectiviteit:

- ♦ **Gedeelde visie:** is een soort gedeeld bewustzijn van de situatie waarin het team vandaag zit, de ambitie van het team, en de manier om de kloof tussen heden en toekomst te overbruggen.
- ♦ **Efficiënte organisatie:** Gaat over de mate waarin het team de interne en externe keuken op orde heeft, systemen ontwikkelt en daardoor op een slimmere en spaarzamere manier richting de gedeelde ambitie werkt.
- ♦ **Wederzijds vertrouwen:** Gaat over 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.

Teamleren

Teams kunnen deze condities voor succes zelf beïnvloeden. Wanneer de gedeelde visie niet meer up to date is, de organisatie verdwenen of het vertrouwen zoek is, dan kunnen teams op de 'refresh' knop duwen door als team te leren.



Teams die leren, zetten een STEP tussen stimulus en respons. Ze slagen erin om op de stop knop te duwen, na te denken, een beslissing te nemen en die ook effectief uit te voeren.

- ♦ **STOP:** Durf het team te stoppen en breng het adrenalineniveau omlaag.
- ♦ **THINK:** Deel de ideeën in het team, luister naar elkaar en stel open vragen!
- ♦ **EVALUATE:** Prioritiseer en selecteer door elkaar te challengen en 'good fights' aan te gaan.
- ♦ **PROCEED:** Durf datgene uit te voeren wat beslist is en hou elkaar accountable.

2. Hoe het rapport lezen

De leden van je team werden gevraagd om het functioneren van het team te beoordelen op 59 stellingen. Van de volgende mensen werden de antwoorden verwerkt in dit rapport.

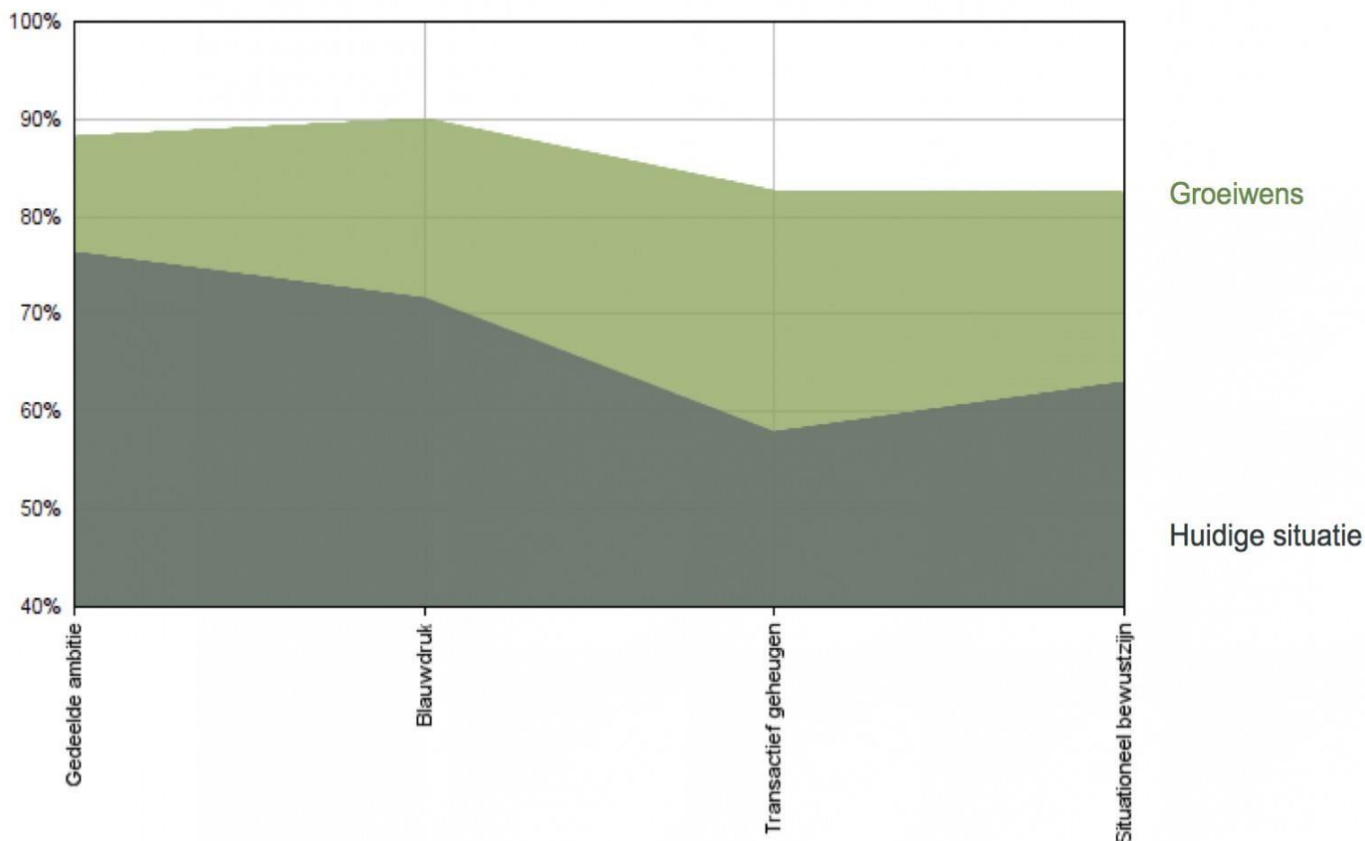
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid
- Naam teamlid

Elke stelling van de Team Mirror werd tweemaal gescoord op een 7-punten schaal. Een eerste keer beoordeelde je in welke mate een stelling op dit moment opgaat voor het team [Huidige situatie], een tweede maal gaf je voor diezelfde stelling de gewenste score aan [Gewenste situatie].

Door per stelling het verschil te berekenen tussen je score op de gewenste situatie en je score op de huidige situatie, krijgen we een indicatie van de mate waarin jij wenst dat het team op dit punt nog zal groeien. In dit rapport noemen we deze verschillscore daarom de 'groeiwens'.

De scores worden in dit rapport niet zonder meer als 'waarheid' opgevat. Het gaat om subjectieve percepties die samen met het team verder onderzocht dienen te worden tijdens de workshop op <Datum workshop>

Voorbeeldgrafiek:



Deze voorbeeldgrafiek geeft weer hoe de resultaten van je team worden samengevat. Elke kern bestaat uit meerdere variabelen waarvoor je zowel een beeld krijgt van de huidige situatie en de groeiwens.

■ Huidige score

Gemiddelde score op de huidige situatie in percenten. 0% staat voor 'helemaal niets bereikt op deze variabele' en 100% staat voor 'perfect op deze variabele'.

■ Groeiwens

Gemiddelde verschilscore tussen de huidige en gewenste score in percenten. 0% staat voor 'hier moet niets aan veranderen' en 100% staat voor 'dit moet maximaal veranderen'.

Zoals je kan zien, begint de verticale X-as niet bij 0%. Dit doen we zowel om de resultaten visueel uit te vergroten als om recht te doen aan de verwachte positieve bias bij vragenlijst onderzoek.

Bij elke grafiek geven we een beschrijving van de gemeten variabelen. We geven ook aan welke variabelen extra aandacht verdienen of prioritair behandeld dienen te worden.



Rode vlag - Prioriteit: hoge score groeiwens (groter dan 35.4%)
Rode vlaggen worden gegeven wanneer het team de nood en de wil uit om te verbeteren. Dit kan vertrekken vanuit een zwakte, maar kan ook vanuit een sterkte.



Oranje vlag - Aandachtspunt: matige score huidige situatie (kleiner dan 57.14%) en lage of gemiddelde score groeiwens.

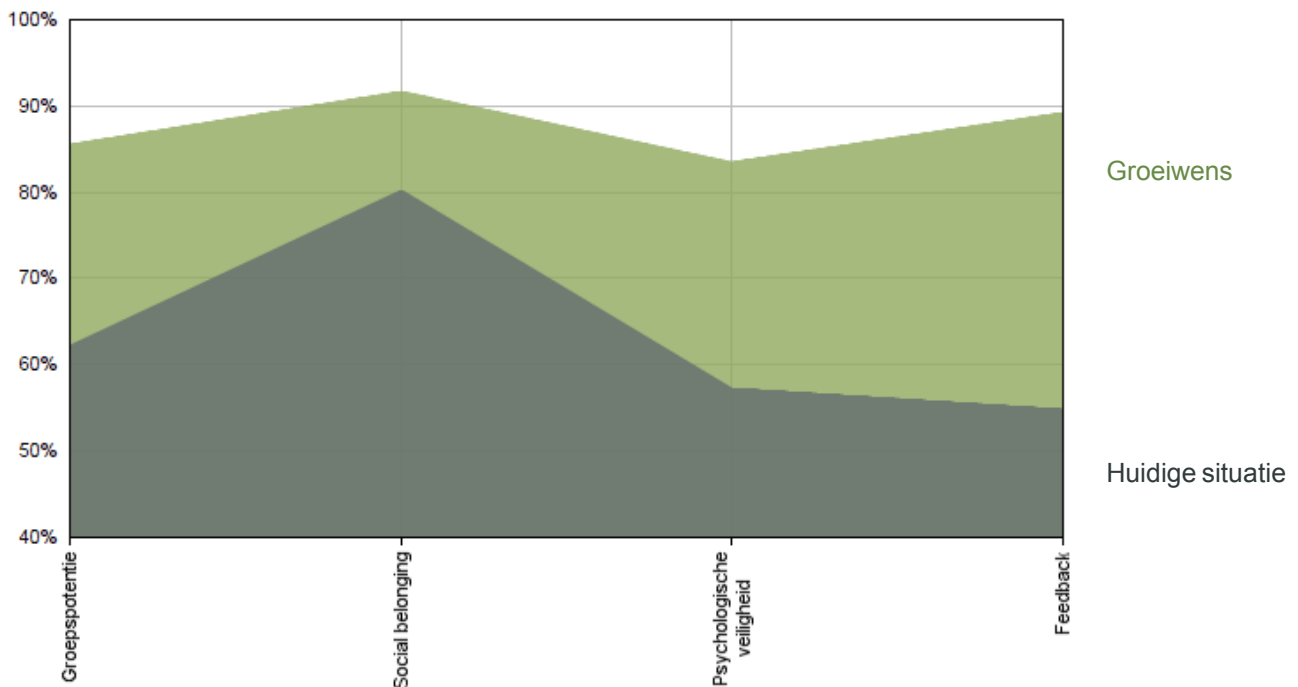


Groene vlag - Kracht: hoge score huidige situatie en lage score groeiwens.

3. Team Radar

De Team Radar geeft in vogelvlucht de resultaten voor dit team weer op de vier kernen van teamwerk: gedeelde visie, efficiënte organisatie, wederzijds vertrouwen en teamleren.

A. Vertrouwen



Legende:

- Rode vlag: hoge score groeiwens.
- ▼ Oranje vlag: matige score huidige situatie, maar geen hoge groeiwens.
- ▶ Groene vlag: hoge score huidige situatie en lage groeiwens.

▶ Groeps potentie

Het gedeeld vertrouwen in de capaciteit van het team om te presteren.

▶ Social belonging

Het gedeeld vertrouwen dat iedereen thuis hoort en gewaardeerd wordt in het team.

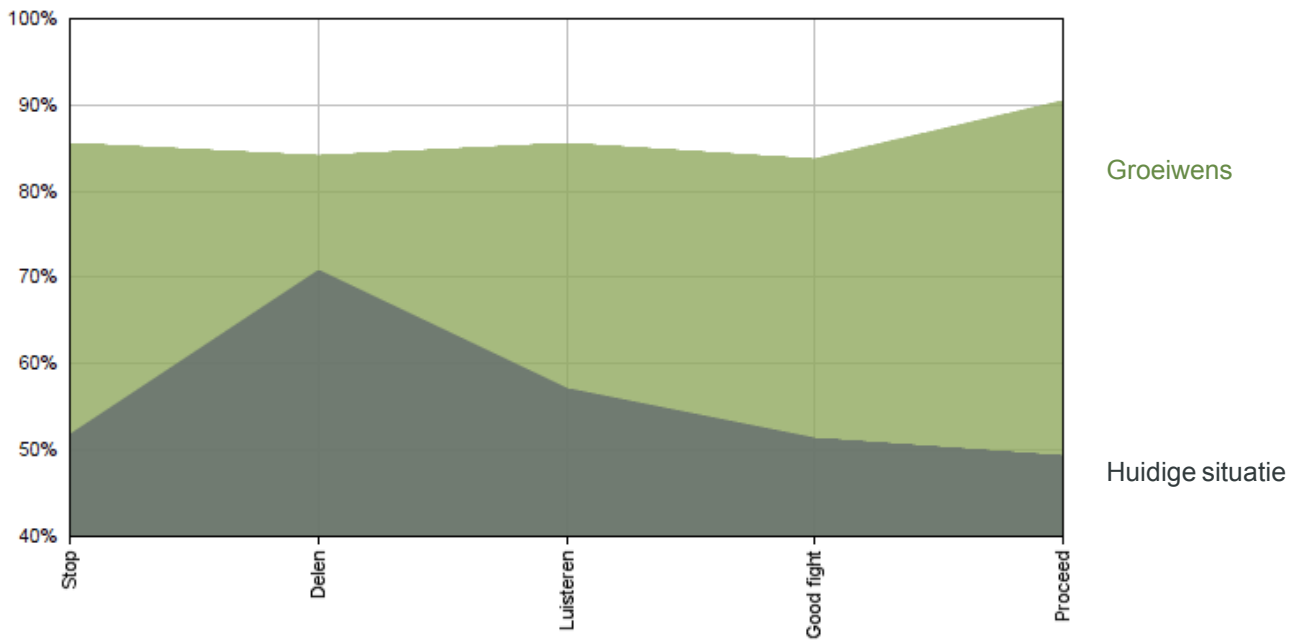
▶ Psychologische veiligheid

Het gedeeld vertrouwen dat het team veilig is om zich kwetsbaar op te stellen.

▼ Feedback

Het proces waarbij men anderen informatie geeft over de manier waarop men hen percipieert.

B. Teamleren



Legende:

- 🚩 Rode vlag: hoge score groeiwens.
- 🚩 Oranje vlag: matige score huidige situatie, maar geen hoge groeiwens.
- 🚩 Groene vlag: hoge score huidige situatie en lage groeiwens.

🚩 Stop

Het proces waarbij het team stil staat om samen te reflecteren/ plannen/ beslissen.

🚩 Delen

Het proces waarbij de teamleden ideeën delen en op elkaar voort bouwen.

🚩 Luisteren

Het proces waarbij teamleden elkaar proberen te begrijpen. Luisteren gaat ook over het stellen van vragen aan teamleden die niet spontaan hun ideeën of mening delen.

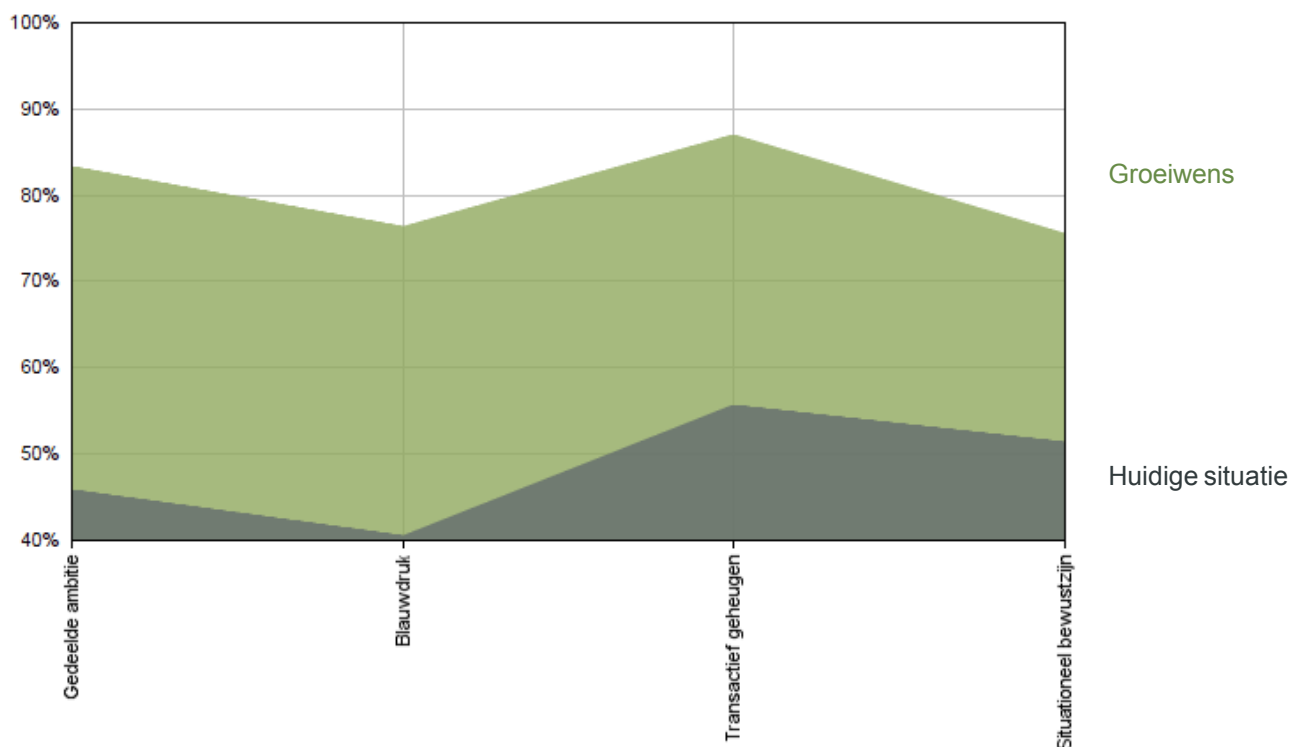
🚩 Good fight

Het proces waarbij teamleden elkaar bij meningsverschillen uitdagen en confronteren op een constructieve manier.

🚩 Proceed

Het proces waarbij de teamleden genomen beslissingen verdedigen en uitvoeren.

C. Gedeelde visie



Legende:

- ▀ Rode vlag: hoge score groeiwens.
- ▾ Oranje vlag: matige score huidige situatie, maar geen hoge groeiwens.
- ▴ Groene vlag: hoge score huidige situatie en lage groeiwens.

▀ Gedeelde ambitie

De mate waarin de teamleden een gedeelde en ambitieuze droom hebben.

▀ Blauwdruk

De mate waarin de teamleden zich betrokken voelen bij een heldere en gedeelde strategie.

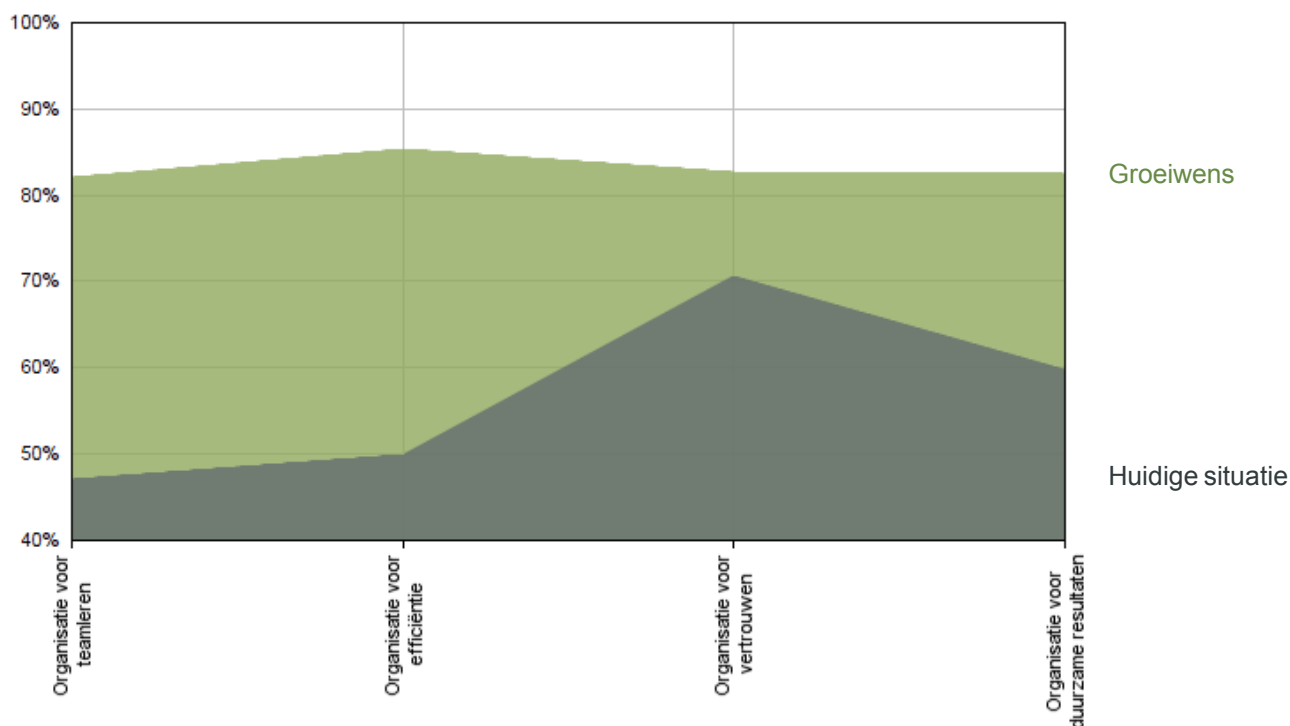
▾ Transactief geheugen

Het gedeeld bewustzijn van wie wat weet, wie wat kan en wie waarmee bezig is.

▾ Situationeel bewustzijn

Het gedeeld bewustzijn over de huidige situatie van het team en zijn context.

D. Efficiënte organisatie



Legende:

- 🚩 Rode vlag: hoge score groeiwens.
- 🚩 Oranje vlag: matige score huidige situatie, maar geen hoge groeiwens.
- 🚩 Groene vlag: hoge score huidige situatie en lage groeiwens.

🚩 Organisatie voor teamleren

De mate waarin er structureel ondersteuning wordt geboden om op een efficiënte manier te leren als team.

🚩 Organisatie voor efficiëntie

De mate waarop het team zich op een energiezuinige manier organiseert om samen te werken, te vergaderen en te communiceren.

🚩 Organisatie voor vertrouwen

De mate waarin het team duidelijke gedragsafspraken en werkafspraken heeft die psychologische veiligheid en wederzijdse afhankelijkheid ondersteunen.

🚩 Organisatie voor duurzame resultaten

De mate waarin het team georganiseerd is om de draagkracht en de motivatie van de teamleden op een systematische manier te ondersteunen.

4. Groeiprioriteiten

Hieronder rapporteren we per kern de stellingen met de hoogste groeiwens en de stellingen met de laagste groeiwens. De maximale groeiwens is 90. De gemiddelde groeiwens is 30.15. De groeiwens is de som van alle verschilscores per stelling over alle teamleden heen. Het is een maatstaf voor de mate waarin je als team aan een specifieke stelling groeiprioriteit geeft.

A. Vertrouwen

Laagste groeiwens	Groeiwens
Alle teamleden voelen zich thuis in dit team.	8
Variabele: Social belonging	
In dit team gaan we op een warme manier met elkaar om.	8
Variabele: Social belonging	
In dit team voelt het veilig om hulp te vragen aan elkaar.	16
Variabele: Psychologische veiligheid	
Hoogste groeiwens	Groeiwens
In dit team durven we elkaar eerlijke feedback geven.	38
Variabele: Feedback	
In dit team wordt er niet geroddeld.	37
Variabele: Psychologische veiligheid	
In dit team durven we eerlijke feedback geven aan de teamleider.	37
Variabele: Feedback	

B. Teamleren

Laagste groeiwens	Groeiwens
In dit team delen we onze ideeën met elkaar. Variabele: Delen	8
Alvorens in actie te springen, maken we een overzicht van wat er allemaal besproken/ gedaan moet worden. Variabele: Stop	19
In dit team hebben we de gewoonte in een discussie verder te bouwen op elkaars ideeën. Variabele: Delen	20
Hoogste groeiwens	Groeiwens
We nemen regelmatig afstand om samen de manier waarop het team functioneert te evalueren. Variabele: Stop	52
Eens we samen een beslissing genomen hebben, staan we er allen achter. Variabele: Proceed	45
De teamleden hebben de discipline om genomen beslissingen uit te voeren. Variabele: Proceed	41

C. Gedeelde visie

Laagste groeiwens	Groeiwens
Ons team is zich bewust van de veranderingen in haar omgeving.	17
Variabele: Situationeel bewustzijn	
In dit team weet iedereen wie over welke competenties beschikt.	25
Variabele: Transactief geheugen	
We werken samen richting duidelijke tussendoelen.	26
Variabele: Blauwdruk	
Hoogste groeiwens	Groeiwens
In dit team hebben we dezelfde visie over waar we binnen 2 jaar met dit team willen staan.	53
Variabele: Gedeelde ambitie	
Ons gemeenschappelijk plan staat niet alleen op papier, we gebruiken het als een effectief werkinstrument.	45
Variabele: Blauwdruk	
Elk teamlid heeft een duidelijk plan dat afgestemd is op de teamdoelstellingen.	41
Variabele: Blauwdruk	
Binnen dit team weet iedereen waarmee de andere teamleden bezig zijn.	41
Variabele: Transactief geheugen	

D. Efficiënte organisatie

Laagste groeiwens	Groeiwens
Wanneer anderen het goed doen, dan heeft dat een effect op mijn resultaten. Variabele: Organisatie voor vertrouwen	1
We hebben elkaar nodig voor het bereiken van de teamdoelen. Variabele: Organisatie voor vertrouwen	9
In dit team zijn er duidelijke afspraken over waar je terecht kan wanneer je met een probleem zit. Variabele: Organisatie voor vertrouwen	15
Hoogste groeiwens	Groeiwens
We vergaderen op een efficiënte manier. Variabele: Organisatie voor efficiëntie	52
Dit team heeft een systeem waardoor het op regelmatige basis feedback krijgt uit haar omgeving. Variabele: Organisatie voor teamleren	52
Wanneer we met elkaar in discussie gaan, is er een facilitator die het gesprek structureert en zorgt dat we naar elkaar luisteren Variabele: Organisatie voor teamleren	46

5. Verschillen

Hieronder rapporteren we de stellingen met de grootste variantie. Grote varianties wijzen erop dat sommige leden op deze stelling wel een duidelijke groeiwens tonen en andere teamleden niet. In sommige gevallen wijst dit op het feit dat teamleden de stelling op een andere manier interpreteren. Meestal vergroten verschillen in groeiwens de kans dat teamleden hun energie in verschillende richtingen sturen en niet aan één touw trekken.

Stellingen met een grote variantie én een hogere groeiwens (> percentiel 85) duiden op sterke verschillen in groeiwens die het team kunnen hinderen en worden in het rood aangeduid. De maximale groeiwens is 90. De gemiddelde groeiwens is 30.15.

Soms zal een stelling in het groen gekleurd staan. Dat kan in uitzonderlijke gevallen wanneer een item zowel een lagere groeiwens (< percentiel 15) als een hoge variantie krijgt. Als dat het geval is, kan dit er enerzijds op wijzen dat sommige teamleden voor de gewenste situatie een lagere score hebben gekozen dan de huidige situatie. Dat wil zeggen, ze vinden dat het team op dat punt zou mogen 'minderen'. Anderzijds kan het betekenen dat zo goed als alle teamleden vinden dat het team niet hoeft te groeien op dit item en er één teamlid vindt dat er net op dit item absoluut iets moet veranderen.

Items met grootste verschillen	Groeiwens	Variantie
Er wordt op systematische basis tijd vrij gemaakt om als team te reflecteren. Variabele: Organisatie voor teamleren Kern: Efficiënte organisatie	45	5.29
Wanneer we met elkaar in discussie gaan, is er een facilitator die het gesprek structureert en zorgt dat we naar elkaar luisteren Variabele: Organisatie voor teamleren Kern: Efficiënte organisatie	46	4.21
In dit team hebben we een helder gemeenschappelijk plan. Variabele: Blauwdruk Kern: Gedeelde visie	38	4.12
Dit team gebruikt een efficiënt kennis managementsysteem. Variabele: Organisatie voor teamleren Kern: Efficiënte organisatie	38	3.84
Ons gemeenschappelijk plan staat niet alleen op papier, we gebruiken het als een effectief werkinstrument. Variabele: Blauwdruk Kern: Gedeelde visie	45	3.43

Hieronder rapporteren we de stellingen met de laagste variantie. Kleine variantie geven aan dat het team op deze punten op één lijn staat.

Items in deze lijst met een hogere groeiwens (> percentiel 85) vormen een zeer duidelijke opportuniteit om mee aan de slag te gaan en worden in het rood aangeduid. Teamleden zijn het erover eens dat hier iets aan moet veranderen. Items in deze lijst met een lagere groeiwens (< percentiel 15) wijzen op een gepercipieerde kracht van dit team en worden in het groen aan geduid.

Items met kleinste verschillen	Groeiwens	Variantie
In dit team gaan we op een warme manier met elkaar om. Variabele: Social belonging Kern: Vertrouwen	8	0.55
In dit team delen we onze ideeën met elkaar. Variabele: Delen Kern: Teamleren	8	0.7
Alle teamleden voelen zich thuis in dit team. Variabele: Social belonging Kern: Vertrouwen	8	0.84
Dit team delegeert taken op een effectieve manier. Variabele: Organisatie voor efficiëntie Kern: Efficiënte organisatie	28	1.12
In dit team gebruiken we onze toekomstvisie als kompas bij het nemen van beslissingen. Variabele: Gedeelde ambitie Kern: Gedeelde visie	37	1.12

6. Analyse

A. Vertrouwen

Groeps potentie is belangrijk omdat teams die in zichzelf geloven een groter doorzettingsvermogen hebben en sneller terugbotsen wanneer ze falen. Dit team lijkt een gezond niveau van groeps potentie te hebben. Het heeft een gedeeld vertrouwen de capaciteit te hebben om effectief te kunnen zijn. Dit is cruciaal gezien groeps potentie een zeer robuuste voorspeller van team effectiviteit is.

Wanneer we het over vertrouwen hebben, dan gaat het niet alleen over het vertrouwen in de capaciteit om resultaten te halen. Vertrouwen gaat ook over de mens kant. De teamleden geven aan zich verbonden te voelen met het team. Er is een stuk gedeelde identiteit, die maakt dat mensen zich geaccepteerd en thuis voelen in dit team. Het is niet dat we allemaal per se de beste vrienden zijn, maar we schieten wel goed met elkaar op.

We voelen ons in dit team psychologisch relatief veilig om sociaal risicovol gedrag te stellen. Dat is cruciaal want psychologische veiligheid is dé belangrijkste voorspeller van teamleren. Alle teamleden hebben de intuïtieve wens om het positief beeld dat anderen van hen hebben zo goed als mogelijk te vrijwaren. Dat leidt ertoe dat het niet evident is om fouten toe te geven, kritische feedback te delen of hulp te vragen. We willen immers niet gezien worden als incompetent, negatief of onzeker. In dit team is er wel ruimte om dit sociaal risicovol gedrag te stellen.

Een van de belangrijkste maatstaven voor het vertrouwen in een team is de feedback cultuur. De score op 'huidige situatie' laat uitschijnen dat het toch de moeite loont om deze variabele van iets naderbij te onderzoeken. Vraagt en geeft men voldoende feedback aan andere teamleden en/of de teamleider? In welke mate durven we elkaar accountable houden voor de afspraken die werden gemaakt? Dat soort feedback is cruciaal voor teams, omdat het een manier is om het team tot een hoger niveau te krijgen.

B. Teamleren

Effectieve teams slagen erin hun eigen formule voor succes te bepalen. Wanneer het vertrouwen zakt, de gedeelde visie niet meer in lijn is met de realiteit of de organisatie zoek raakt, dan bestaat de eerste stap voor lerende teams erin op de stop knop te duwen en de neuzen bij elkaar te steken. "Slow down to go faster". Wanneer je dat niet doet, slaag je er niet in om afstand te nemen en de adrenaline te laten zaken. Dan wordt het ook moeilijk om echt samen na te denken over hoe je de zaken anders zou kunnen aanpakken. Het team geeft aan dat er op dit vlak nog verbetering mogelijk is.

Teamleren is maar krachtig als mensen hun individuele informatie, ideeën en visies echt delen. In dit team hebben we de gewoonte om onze ideeën en visies te delen. Dit lijkt een van onze sterke punten te zijn.

Het probleem van veel teams, is dat teamleden menen veel met elkaar te delen maar onvoldoende naar elkaar luisteren. Je kan niet delen als je niet luistert. In dit team geeft men niet aan dat luisteren een groot probleem vormt, maar de cijfers wijzen er wel op dat hier nog ruimte voor verbetering is. Misschien kan men soms meer tijd nemen om te luisteren naar mensen die minder spontaan met hun mening op de proppen komen.

We engageren ons ook in voldoende mate in good fights. We gaan wel in discussie en challengen elkaar, maar soms zijn we toch nog te lief. Dat is jammer, want door good fights kunnen we de kracht van diversiteit nog meer oogsten.

Sommige teams blijven palaveren, filosoferen en terugkomen op genomen beslissingen. Dit team geeft aan dat het zich onvoldoende achter de genomen beslissingen weet te scharen. Het lijkt daardoor ook onvoldoende durf of discipline te tonen om de genomen beslissingen eendrachtig en krachtig uit te voeren.

C. Gedeelde visie

Dit team heeft nog geen duidelijke gedeelde ambitie. Zo'n team ambitie geeft echter zin en betekenis aan de doelen die we ons stellen. Het genereert creatieve spanning en de wilskracht om onszelf te stretchen. Bovenal is het een kompas dat ons aangeeft wat wel en wat niet belangrijk is. Op die manier helpt een gedeelde ambitie teams om op de moeilijke momenten toch de juiste richting te (blijven) kiezen. Hoe kunnen we voor dit team een dergelijk kompas ontwikkelen?

Naast een gedeelde ambitie heeft het team nood aan een duidelijk overzicht van de doelen en van hoe het die doelen wil realiseren. Het is belangrijk dat de neuzen ook wat dat betreft in dezelfde richting staan. Een dergelijke blauwdruk is immers een krachtige tool om het team ook op momenten van stress gecoördineerd te laten functioneren. Zelfs wanneer de communicatie even wat minder is weten teamleden dan wat er gedaan moet worden. Het team geeft aan dat dit een duidelijk werkpunt is.

Een voorlaatste aspect van een gedeelde visie is het transactief geheugen of 'transactive memory system' (TMS). Teams met een TMS weten wat de andere teamleden weten, kunnen en doen. Ze specialiseren en gebruiken elkaar vervolgens als externe harde schijf. Omdat niet iedereen alles hoeft te onthouden, kunnen of doen, vergroten teams met een TMS hun kunnen exponentieel. Dit team geeft aan dat er toch wat werk aan de winkel is in het ontwikkelen van een TMS. Is er voldoende overleg over wie zich waar mee bezig houdt? Vertrouwen we elkaar voldoende om dit te delen? Bestaat er een systeem om het ook te monitoren? Tot op zekere hoogte kan monitoren wie waar mee bezig is belangrijk zijn. Hoe kunnen we anders elkaars back-up vormen wanneer iemand de bocht uitvliegt?

Een laatste belangrijke component in het hebben van een effectieve gedeelde visie is het bezitten van een gedeeld bewustzijn over de situatie waarin het team momenteel zit. Wanneer een team naast die visie voor de toekomst geen gedeeld bewustzijn heeft van waar het nu staat, dan is de ambitie een soort droom die nergens op rust. Er zal dan vaak ook te weinig creatieve spanning gegenereerd worden door de visie. Deze creatieve spanning komt immers voort uit het verschil tussen de gedeelde visie op de toekomst en het gedeelde bewustzijn van de huidige situatie. Dit team geeft aan dat het mogelijk is een scherper gedeeld bewustzijn over de huidige situatie te ontwikkelen.

D. Efficiënte organisatie

Teams leren niet vanzelf. Er moet naast een duidelijke noodzaak of een 'burning platform' ook structureel gelegenheid geboden worden om te leren. Het kan dan gaan om voldoende autonomie om andere beslissingen te nemen of voldoende contactmogelijkheden tussen de teamleden. Maar ook over de tijd om na te denken en een facilitator die dat samen denken begeleidt. Ten slotte kunnen ook bepaalde feedback en kennis management systemen het leren van teams op een pragmatische manier ondersteunen of effectiever maken. Voor dit team zijn er op dat front mogelijkheden tot verdere ontwikkeling.

Teams kunnen heel wat doen om zich op een energie zuinige manier te organiseren. Dit team geeft aan dat er wat dat betreft een probleem is. Het lijkt erop dat er op sommige vlakken nood is aan verandering. Hebben we de juiste systemen op poten om efficiënt te vergaderen? Hoe zit het met de interne en externe coördinatie? Delegeren we voldoende en op de juiste manier? Hebben we juiste afspraken en systemen om efficiënt te communiceren? Is er een efficiënte verdeling van rollen?

Vertrouwen is iets intuïtief en dus moeilijk objectiveerbaar. Toch kunnen bepaalde organisatorische structuren vertrouwen bevorderen of ondergraven. De teamleden geven aan dat dit goed zit in het team. Zo vormen heldere gedragsafspraken en afspraken over waar je terecht kan als je in de problemen zit een belangrijke basis voor team psychologische veiligheid. Ook het opzetten van opdrachten waarbij we structureel wederzijds afhankelijk zijn van elkaar - taken waarbij we geneigd zijn om elkaar te helpen en hiervoor beloond worden - legt een zekere basis voor wederzijds vertrouwen.

Last but not least, is het belangrijk dat je als team een organisatie opzet die ervoor zorgt dat je op een slimme manier omgaat met de energie en capaciteit van je teamleden. Wanneer je dat doet dan wordt het mogelijk om opnieuw en opnieuw en opnieuw resultaten neer te zetten op een succesvolle manier. Dit is een team waarin de teamleden aangeven dat dit goed zit. Zowel wat betreft de menselijke als de technische middelen is er voldoende capaciteit en veerkracht.

7. Open feedback

Hier zal je een overzicht kunnen vinden van alle open feedback van de teamleden.

Deel 2 - INDIVIDUEEL RAPPORT



8. Individuele feedback:

Naam Teamlid



Trekker

Zijn gemotiveerd om resultaten te behalen en zijn daardoor zowel voor zichzelf als voor anderen veeleisend.



Rustpunt

Dragen bij tot rust in het team en blinken uit in de standvastigheid waarmee ze ondersteuning bieden aan hun collega's.



Sfeermaker

Werken met, door en voor mensen. Vanuit hun positieve instelling inspireren en motiveren ze anderen.



Analist

Zijn vanuit hun systematische manier van werken en streven naar perfectie de kwaliteitsbewakers in het team.

Op basis van de antwoorden op 12 vragen krijg je tijdens de workshop een indicatie van welk teamlid profiel het meest en het minst aansluit bij jouw profiel in dit team. Bij een ex aequo worden er meerdere profielen weergegeven. In dit rapport geven we enkel een teaser mee, de rest van de informatie krijg je tijdens de workshop. Let op: dit is geen wetenschappelijke test, enkel een indicatie op basis waarvan je tijdens de workshop in dialoog kan gaan met je teamleden. In de tabel onderaan deze pagina krijg je een overzicht op de mix van voorkeursprofielen in dit team. Een voorkeursprofiel gaat niet over hoe je bent, maar over het gedrag dat je neigt te tonen in dit specifieke team.

Jouw voorkeursprofiel sluit het meest aan bij een Sfeermaker

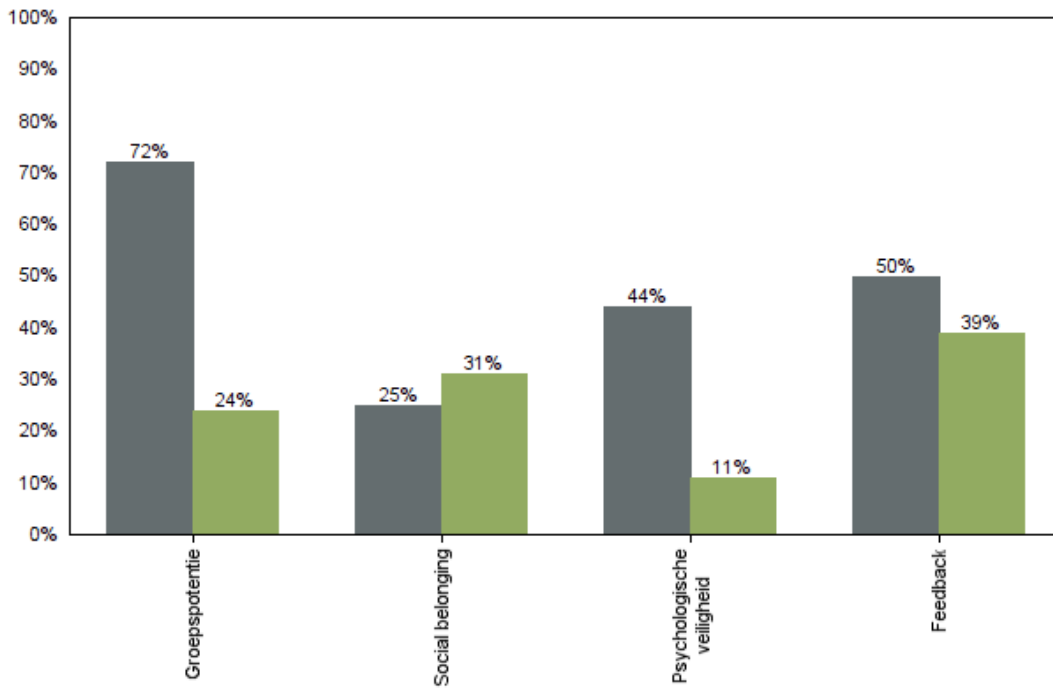
Jouw voorkeursprofiel sluit het minst aan bij een Rustpunt

Voorkeursprofielen in dit team

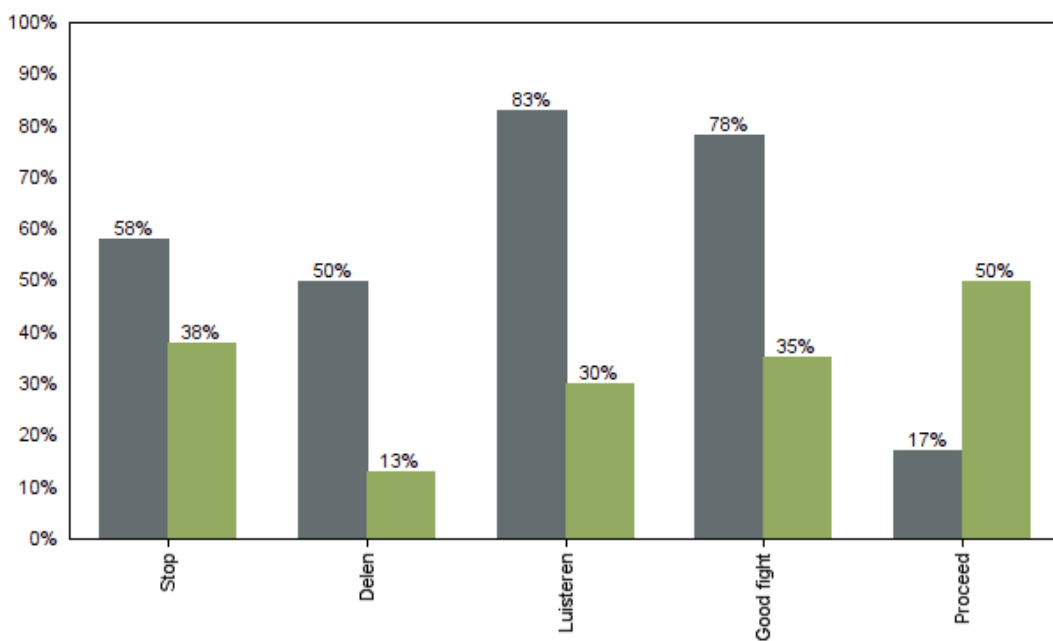


Onderstaande tabellen geven aan op welke variabelen jij (■) en de teamleden (■) van elkaar verschillen in groeiwens.

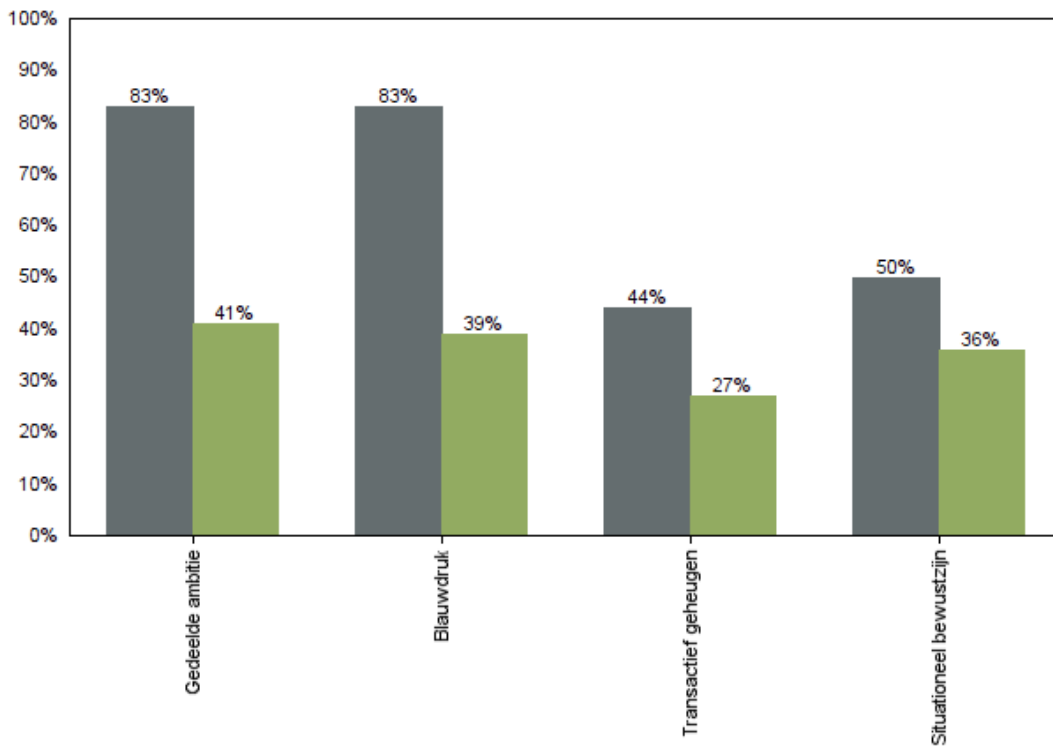
Groeiwens Vertrouwen



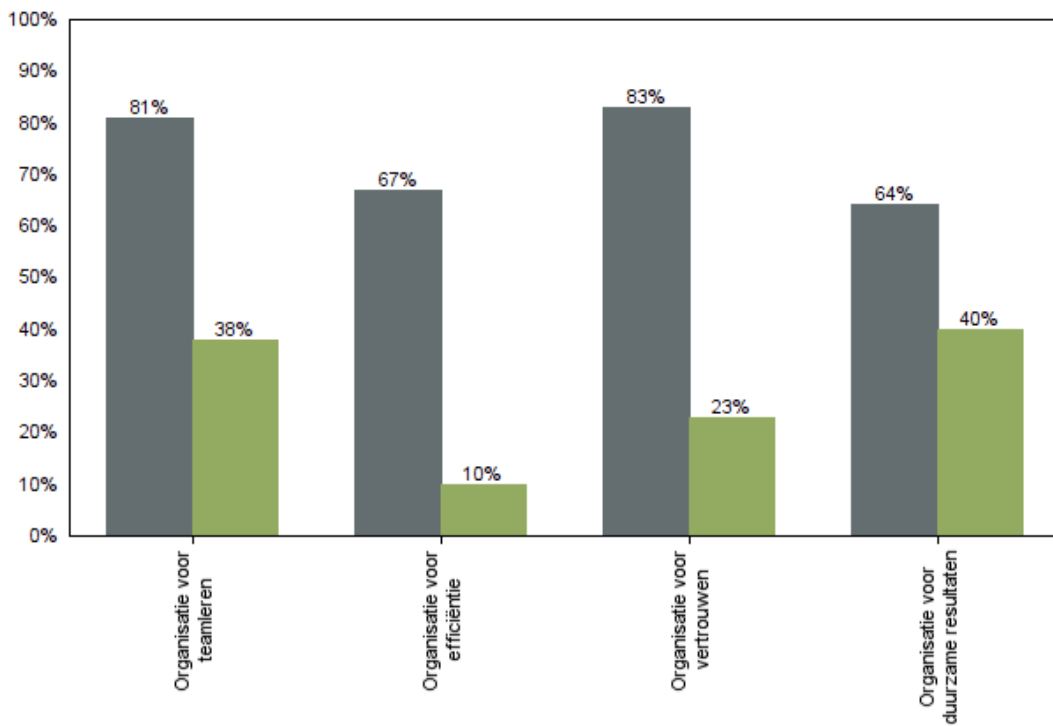
Groeiwens Teamleren



Groeiwens Gedeelde visie

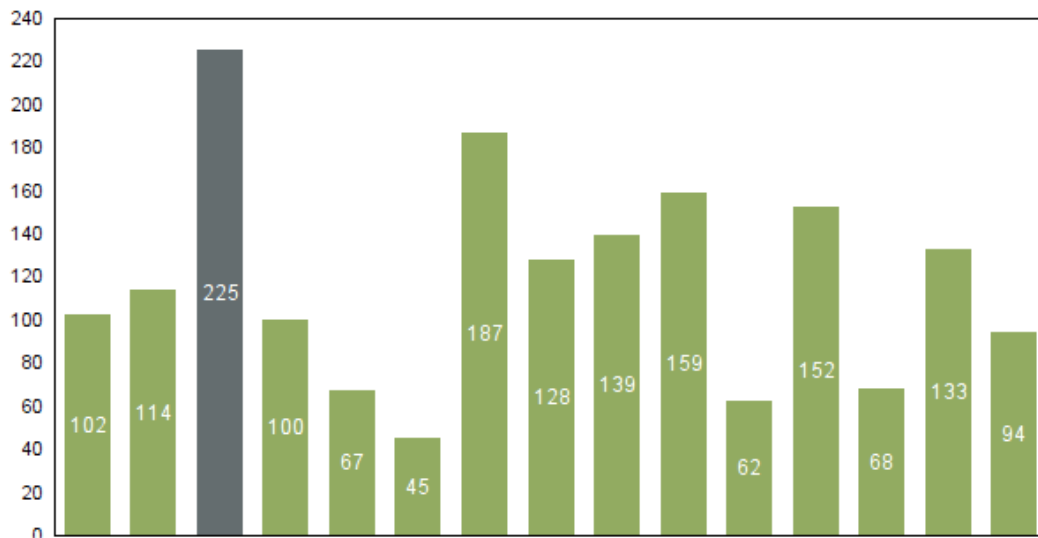


Groeiwens Efficiënte organisatie



Door de som van verschillcores te vergelijken tussen jou en de andere teamleden, krijg je een idee van hoe kritisch jij kijkt naar het team ten opzichte van de anderen in het team.

Hoe kritisch kijk jij naar dit team? (grijze balk)



Hieronder krijg je de drie stellingen waarop jij optimistischer hebt geantwoord in vergelijking met het team (lagere groeiwens) en de drie stellingen waarop jij kritischer hebt geantwoord in vergelijking met het team (hogere groeiwens).

Optimistisch t.o.v. het team

- ♦ Wanneer teamleden zich niet aan de gemaakte afspraken houden dan worden ze daarop aangesproken.
- ♦ Eens we samen een beslissing genomen hebben, staan we er allen achter.
- ♦ De teamleden hebben de discipline om genomen beslissingen uit te voeren.

Kritisch t.o.v. het team

- ♦ Alle leden van dit team zijn voldoende competent.
- ♦ In dit team zit de juiste persoon op de juiste plaats.
- ♦ We hebben elkaar nodig voor het bereiken van de teamdoelen.

DEEL 3 - ACHTERGROND



9. De 'Refresh' theorie

Teamwerk is een complexe zaak. Er bestaat geen eenvoudige 'silver bullet' formule voor effectief teamwerk. Ons 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 wetenschappelijke basis van team effectiviteit. We doen dat in twee stappen. In een eerste stap zoomen we in op de 'Refresh' theorie. Deze theorie over teams vormt de basis van dit Team Mirror rapport. We belichten vier factoren die effectieve teams onderscheiden van niet effectieve teams. Teamleren speelt daarin de hoofdrol. In een tweede stap richten we ons op het individu. We bespreken hieronder de 5 karakteristieken die bepalen dat teamleden bijdragen aan de effectiviteit van het team (De 'I' in teamwerk). De effectiviteit van individuen in teams is cruciaal, maar wordt in dit rapport niet besproken. Voor meer informatie over tools om met deze karakteristieken op individueel niveau aan de slag te gaan, kan je terecht op www.teammirror.eu.



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 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 teamniveau 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 adrenalineniveau 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 outside-of-the-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 evaluatiefase is een (tijdelijke) overeenkomst waar 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 met de factoren die 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 als 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 deze 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 leermindset 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 van 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 waarbij zowel zijzelf 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 fights' 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.