

Het Linken van
Mensen
aan **Strategie**

*Hoe Lencioni en de AEM-Cube® strategische
teamontwikkeling ondersteunen*

☰ Inhoudsopgave

Introductie	3
The Five Dysfunctions of a Team	4
Springen naar de volgende Curve	6
Strategische en cognitieve diversiteit	7
AEM-Cube voor organisaties	8
De juiste mensen op de juiste plek	9
Paul en Filip	10



Leidinggevend en managementteams hebben vaak moeite met de volgende vragen:

“Hoe bouw je een sterke en coherente **teamcultuur** op?”

“Welke **teamdynamieken** ondersteunen de strategische uitdaging van groei binnen mijn organisatie?”

“Hoe bouwen we **vertrouwen** op binnen ons team?”

“Onze organisatie moet problemen sneller oplossen. Wat zorgt ervoor dat mijn team niet **optimaal presteert**?”

Senior leidinggevend en teamleiders staan vaak voor vele uitdagingen. Een McKinsey onderzoeksartikel uit 2010 beschrijft bij hoeveel leiders de vaardigheden ontbreken die nodig zijn om met dynamieken om te gaan die de organisatie- en teamperformance ondermijnen. (1)

In 2011 hebben onze businesspartners Paul Van Geyt en Filip Fiers een procesgeoriënteerd en op maat gemaakte teambenadering opgezet. Deze combineerde de inzichten van de organisatiestrategie met een praktische methodologie die op dat moment zijn weg vond in de Verenigde Staten.

(1) McKinsey Quarterly. *How centered leaders achieve extraordinary results*, 2010, McKinsey & Company



Patrick Lencioni legt zijn praktische methodologie uit in zijn *New York Times* bestseller *The Five Dysfunctions of a Team*. In zijn boek vertelt de auteur dat in deze eeuw van informatieovervloed en snelle verandering, teamwork het enige duurzame competitieve voordeel is dat vrijwel onaangetaast is gebleven. Lencioni, een internationale managementconsultant, identificeert verschillende gedragingen die de teamcohesie aan kunnen tasten. Hij noemt ze de vijf dysfuncties van een team.

Dysfunctie #1: Afwezigheid van Vertrouwen

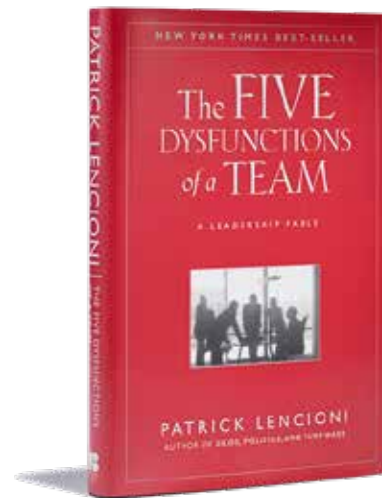
Dit ontstaat wanneer teamleden terughoudend zijn om zich kwetsbaar op te stellen en hierdoor niet bereid zijn om hun fouten toe te geven, hun zwaktes te erkennen of om hulp te vragen. Zonder een zekere mate van bemoediging tussen teamleden is een vertrouwensbasis onmogelijk. Dus, teamwork begint bij het opbouwen van vertrouwen en met een teamleider die kwetsbaar genoeg is om zijn uitdagingen en beperkingen te delen. In haar boek *The Fearless Organization* biedt Amy Edmondson een stapsgewijs framework waarin psychologische veiligheid binnen een team en organisatie opgebouwd kan worden.

Dysfunctie #2: Angst voor Conflict

Vertrouwen en psychologische veiligheid zijn cruciaal, omdat, bij een gebrek hieraan, teamleden minder geneigd zijn zich te betrekken in een ongefilterd, gepassioneerd debat over belangrijke onderwerpen. Dit zorgt voor twee problemen:

1. Benauwende conflicten vergroten de kans op negatief achterbaks gesneer.
2. Het leidt tot suboptimaal beslissen, omdat het team niet profiteert van de originele ideeën en perspectieven van alle teamleden.

Psychological safety allows team members to speak the truth without being afraid to cause embarrassment or excessive personal risk.



Dysfunctie #3: Gebrek aan Toewijding

Zonder conflict is het voor teamleden erg moeilijk om zich toe te wijden aan beslissingen, omdat ze zich geen onderdeel van de beslissing voelen. Het gebrek aan duidelijkheid en buy-in creëert in een organisatie vaak een omgeving van ambiguïteit en verwarring, waarbij teamleden zich vaak niet aan beslissingen houden. Dit heeft frustratie onder werknemers en voornamelijk top-performers tot gevolg.

Dysfunctie #4: Vermijden van Aansprakelijkheid

Wanneer teams zich niet toewijden aan een duidelijk plan van actie lijdt peer-to-peer aansprakelijkheid hier erg onder. Zelfs de meest gefocuste en gedreven individuen zullen twijfelen hun peers aan te spreken op contraproductieve acties en gedragingen wanneer zij denken dat acties en gedragingen überhaupt nooit zijn afgesproken. Teams moeten vroeg en consistent oncomfortabele discussies voeren. De noodzaak om persoonlijk discomfort te vermijden weerhoudt teamleden ervan om elkaar aansprakelijk te stellen.

Dysfunctie #5: Onoplettendheid en Resultaten

Wanneer teamleden elkaar niet aansprakelijk stellen, vergroten ze de kans dat individueel ego en erkenning belangrijker worden dan collectieve teamresultaten.

Wanneer dit gebeurt, lijdt de organisatie hieronder en valt het team langzaam uit elkaar. De drijfveer om individuele doelen liever te behalen dan teamdoelen vermindert het vermogen van het team om hun strategische uitdagingen te voltooien.

Lencioni benoemt dat het werken in teamcohesie niet moeilijk is. Voor hem is het een keuze die het team en de teamleider moeten maken, waarbij het discipline en moed vergt om eraan te werken.

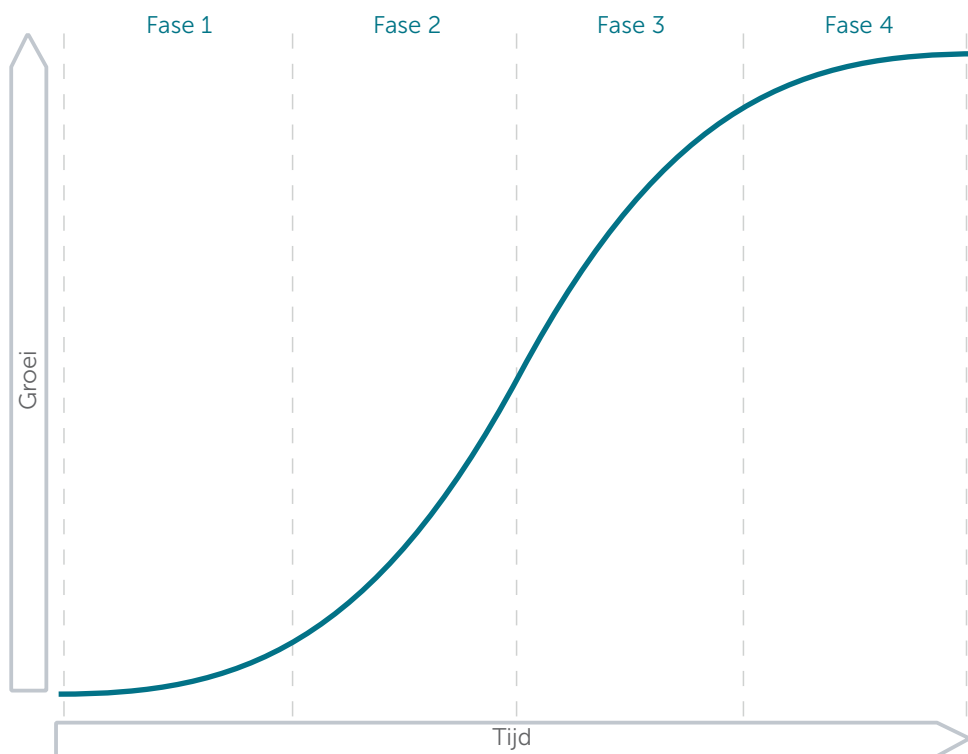


Springen naar de volgende Curve

Lencioni benoemt dat het werken in teamcohesie niet moeilijk is. Voor hem is het een keuze die het team en de teamleider moeten maken, waarbij het discipline en moed vergt om eraan te werken.

Als volgende stap hebben Paul en Filip een praktische methodologie gecombineerd met het Lencioni-framework met inzichten vanuit organisatorische strategie. Hierin is een belangrijke component het begrijpen van de Groei-Curve van een organisatie.

De Groei-Curve is een vereenvoudigd model dat de levenscyclus van een complex systeem, bijvoorbeeld een organisatie, visualiseert. Voor iedere organisatie volgt de cyclus een vergelijkbaar patroon.



1. De Eerste Fase

Elk idee kan het begin zijn van het opstarten van een organisatie waarmee zij de eerste fase van de Groei-Curve ingaan. Aanvankelijk is er altijd een periode van substantieel investeren. Dit betekent dat er nog weinig groei plaatsvindt en dat er voornamelijk veel tijd, energie en geld naar dit nieuwe initiatief gaat.

2. De Tweede Fase

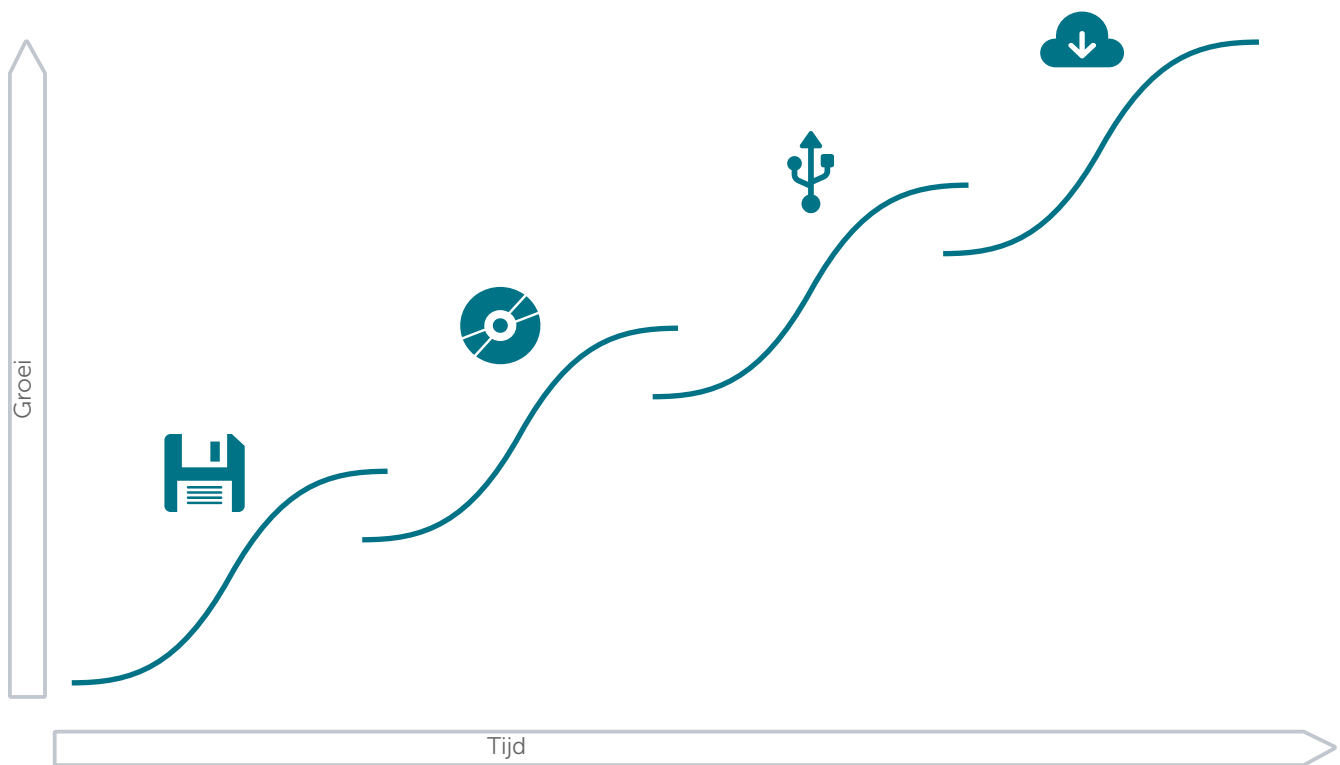
Wanneer de eerste fase is afgerond, zal de organisatie inkomsten genereren waarmee de organisatie zich verplaatst naar de tweede fase. Dit zou de organisatie ook moeten doen, omdat de klantenbestand begint te groeien. Dus, meer werknemers moeten aangetrokken worden tot het dienen van al deze mensen om de organisatie te laten groeien.

3. De Derde Fase

Tijdens de derde fase zullen de inkomsten groeien en zal de organisatie snel opschalen. Tijdens deze opschaaftase, zal de winst verder toenemen als de efficiëntie blijft toenemen. Investerings zullen verminderen aangezien de meeste investeringen al zijn gemaakt in de eerste twee fases.

4. De Vierde Fase

Uiteindelijk zal de vierde fase bereikt worden waarin de winst is gemaximaliseerd, investeringen tot een minimum zijn gebracht en waarin energie en aandacht is gefocust op het behouden van de succesvolle status-quo.



5. Springen naar de volgende Curve

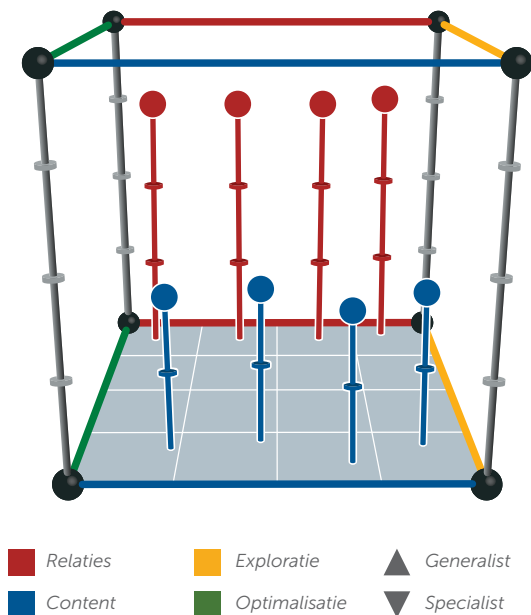
Om de gevaren die bij de vierde fase komen kijken te voorkomen, moet de organisatie in staat zijn om zichzelf heruit te vinden. De organisatie moet klaar zijn om te verspringen van Groei-Curve, van de huidige Groei-Curve naar de nieuwe, waar ze zich heruitvinden, waarmee de levenscyclus opnieuw begint.



Strategische en cognitieve diversiteit

Eén punt dat het onderzoek van Human Insight zeker heeft aangetoond is dat mensen een sterke voorkeur en neiging hebben om aan een bepaalde fase van de Groei-Curve bij te dragen.

Dus, wanneer leidinggevenden het strategisch potentieel van hun organisatie willen ontdekken, moeten zij in staat zijn om de positieve en optimale bijdrage van elk teamlid te achterhalen. Bovendien moeten ze de waarde begrijpen van strategische en cognitieve diversiteit binnen hun team wat betreft strategische uitdagingen.

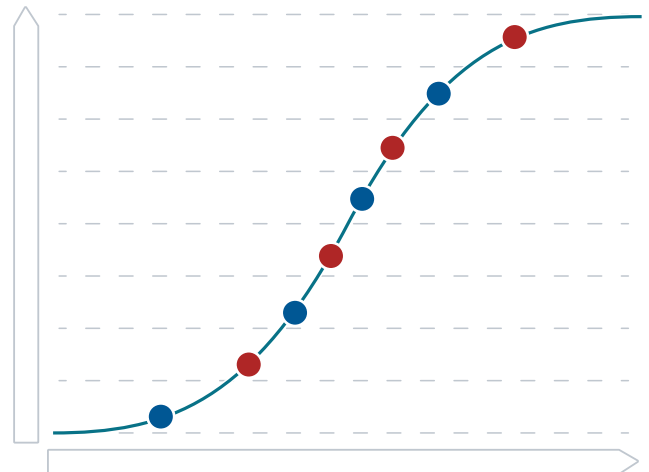


Het kennen van de concepten uit de Groei-Curve vormt een fundamentele basis voor het begrijpen van verschillende strategische fasen binnen teams en organisaties en hoe verschillende individuen optimaal bij kunnen dragen aan deze verschillende fasen.

De AEM-Cube is een strategische assessmenttool die bestaat uit drie verschillende dimensies: de Attachment-dimensie, de Exploratie-dimensie, variërend van exploratief tot optimaliserend, en de Managen van Complexiteit-dimensie, variërend van specialist tot generalist.

De AEM-Cube kijkt naar teamdiversiteit en -dynamiek. Zodoende is het van onschatbare waarde om een coherent team te ontwikkelen dat in staat is om met strategische uitdagingen om te gaan.

Paul refereert hier aan het artikel van Alison Reynolds en David Lewis, *"Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse"*, uitgekomen in 2017 in de Harvard Business Review. Wat kwam uit hun onderzoek naar voren? Teams met weinig strategische en cognitieve diversiteit zullen, wanneer zij geconfronteerd worden met nieuwe, onzekere en complexe situaties, beperkte mogelijkheden hebben om dingen anders te zien, om zich op verschillende manieren te betrekken (bijvoorbeeld experimenteren versus analyseren) of om nieuwe mogelijkheden te creëren.



Dit gebrek aan diversiteit heeft twee impacten:

1. Allereerst, het vermindert de mogelijkheid om de propositie te versterken met input van mensen die andersdenkend zijn.
2. Ten tweede, het lukt niet om de cognitieve diversiteit van de medewerkers in kaart te brengen waardoor de impact van de initiatieven vermindert.

De juiste mensen op de juiste plek

Wanneer Paul en Filip een nieuw project starten met hun team, is hun eerste stap het hebben van meerdere, intensieve gesprekken met de teamleider. Wanneer een teamleider zich niet kwetsbaar opstelt of nog geen psychologische veiligheid heeft gecreëerd binnen zijn team zal het proces geen succes worden.

De volgende stap is een aantal achtereenvolgende teamsessies. Aan het begin van het teamontwikkelingsproces beginnen we met het gebruiken van de Lencioni-vragenlijst en de AEM-Cube.

De resultaten van de Lencioni-vragenlijst zullen duidelijk inzicht geven in de teamontwikkelingsgebieden waar het team als eerst aandacht aan moet besteden. De AEM-Cube laat de cognitieve en strategische diversiteit zien. Het benadrukt alle belangrijke teamdynamieken die bijdragen aan of een belemmering vormen voor het bereiken van de strategische doelen.

Inzicht in de optimale bijdrage van elk teamlid aan strategie en verandering is een essentieel onderdeel van het opbouwen van vertrouwen. Het Human Insight boek *'Team Dynamics'* bouwt voort op de kennis van de AEM-Cube. Het boek behandelt thema's als samenwerken, communicatie, het leveren van resultaat en het managen van conflicten. Dit matcht weer met de eerste twee dysfuncties van Lencioni.

Na de eerste twee off-site meetings kan het team beginnen met het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat zijn de bijdragen van elk teamlid aan strategie en verandering?
- Welke soorten gedragingen zijn hierbij betrokken?
- Hoe draagt het team bij aan de strategische doelen van de organisatie?

Wanneer het team deze vragen beantwoordt met behulp van de inzichten van de AEM-Cube wordt het team de mogelijkheid gegeven om begrip te tonen voor elkaars bijdragen en een gesprek te starten over de invulling van de nieuwe strategische stap en of het team de juiste mensen aan boord heeft.

Mensen zijn aangenaam verrast om zichzelf te herkennen in hun AEM-Cube-profiel en ze vinden het met name leuk om te zien hoe zij optimaal aan de groei van hun bedrijf kunnen bijdragen:

- Het is een eye-opener voor mensen om te weten hoe zij optimaal bijdragen;
- Hoe belangrijk strategische diversiteit is;
- En hoe mensen verbonden moeten worden aan strategische uitdagingen. Uit Paul's ervaring blijkt dat de AEM-Cube sterk het proces van teamcohesie bevordert.



85% slagingspercentage

Paul en Filip hebben meer dan 120 teams gecoacht. Meer dan 85% van deze team hadden betere resultaten op de Lencioni follow-up vragenlijst na negen maanden.

Paul benadrukt dat de toegevoegde waarde van het gebruik van de AEM-Cube in combinatie met Lencioni is: het linken van mensen aan strategie.

Het linken van mensen aan strategie is een van de key performance indicators die managementteams willen zien in hun dialoog over het uitvoeren van strategie. Het framen van de zachte kant van leiderschap en mensen in strategische context is wat de combinatie van Lencioni en de AEM-Cube zo krachtig maakt.

Zou je meer willen weten over hoe je dit ook kunt doen? Neem contact op met Paul en plan een virtuele kop koffie in om te zien hoe hij je kan helpen om jouw leiderschapsteam vooruit te helpen.



Paul Van Geyt

Paul Van Geyt is een businesspartner van Human Insight. Hij is een ICF Master Gecertificeerde Coach met meer dan 3000 uur aan ervaring op het gebied van het coachen van leiders en high potential individuen, waarbij hij hen verder helpt met het achterhalen van hun potentieel en met het ontwikkelen van sterke leiderschapsvaardigheden. "Making a positive difference" is zijn mission statement. Terwijl hij leiders en high potential individuen coacht, gebruikt Paul hierbij Lencioni's framework over teamcohesie in combinatie met de AEM-Cube van Human Insight.

[in https://www.linkedin.com/in/coachingpartners/](https://www.linkedin.com/in/coachingpartners/)



Filip Fiers

Filip Fiers is een businesspartner van Human Insight. Hij is een ICF Professional Certified Coach. De afgelopen tien jaar heeft Filip zich gefocust op het coachen van managers met het doel voor ogen om hun leiderschapsvaardigheden verder vorm te geven en op teamcoaching. Een cultuur van openheid en samenwerking tussen teams creëren is zijn passie. Terwijl hij leiders en high potential individuen coacht, gebruikt Filip hierbij Lencioni's framework over teamcohesie in combinatie met de AEM-Cube van Human Insight.

[in https://www.linkedin.com/in/filipfiers/](https://www.linkedin.com/in/filipfiers/)

