



**TRICEPS**

*Developing talents, improving business*

# High Performance Teams

# Falend Leiderschapsteam

De cijfers zijn helder: 60% van de bedrijven die snel willen groeien, faalt omdat er problemen zijn met het leiderschapsteam. De leden zitten niet op één lijn, hun drijfveren lopen uiteen, de één – misschien de ontwikkelaar – wil toch minder snel groeien, de ander wil vooral snel veel geld verdienen.

Toch kijken de meeste investeerders, financiers en ondernemers vooral naar de marktpotentie en de omzet- en winstcijfers van een bedrijf voordat ze besluiten in te stappen in zo'n onderneming. Het onderbuikgevoel prevaleert boven meten en weten. Dat kan veel beter.

“**Strategy is a commodity, execution is an art.**”

Peter Drucker



# Hoe het start

**Stel: Jij bent benoemd tot eindverantwoordelijke van een bedrijf dat aan de vooravond staat van een grote verandering; de start up fase is succesvol afgerond en er moet nu echt gegroeid worden, of van een aanbieder van producten met beperkte marges die de omslag moet maken naar een diensten- of serviceverlener, of het gedegen familiebedrijf dat te lang dreigt te teren op een succesformule uit het verleden.**



Het is duidelijk, het moet anders.



**Het formuleren van een nieuwe visie, missie, doelstellingen en de best passende strategie vergt inspiratie, transpiratie, analyse, creativiteit, discussie en overtuigingskracht.**

**Het resultaat: een ronkend en goed onderbouwd businessplan met mooie graphics en doorwrochte spreadsheets.**

Tot zover het eenvoudige deel.

Vrij vertaald naar **Peter Drucker: "Ieder plan is goed, het gaat vaak fout in de uitvoering"**. Dat kan komen omdat de implementatie van het ERP pakket vastliep, de nieuwe technologie minder snel werd omarmd door de markt of het commerciële apparaat niet de juiste snaar bij haar nieuwe klantengroep wist te raken.

Vaak lijken het feilen en falen die we buiten onszelf kunnen leggen, althans zo wordt het veelal graag gepresenteerd.

Maar in de meeste gevallen ligt de kern van de problematiek van de falende executie echter in het **leiderschapsteam**.



# Geen team zonder (informele) leider(s)

Vanzelfsprekend zijn de prestaties van het team formeel de verantwoordelijkheid van de hiërarchische leider. En even zo goed van de inbreng van jou als individu. Of je nu binnen het team als (in)formele leider acteert of niet.

Ongeacht jouw positie in het leiderschapsteam moet je jezelf bij het (aanstaande) lidmaatschap van het team altijd de volgende vragen durven stellen:

- Welke rollen passen en worden van mij verwacht [boegbeeld, ondernemer, verbinder, of onderhandelaar]?
- Welke leiderschaps-/managementstijl is het meest effectief gegeven de uitdaging en beheers ik die of breng ik die leiderschaps-managementstijl zelf in?
- Hoe manage ik mijn eigen tijd en hoe stel ik zelf de juiste prioriteiten?
- Beschik ik wel over de juiste emotionele intelligentie [zelfkennis, zelfreguleren, empathie, sociale vaardigheden].

Het vinden van de echte antwoorden op die vragen vergt introspectie, zelfkennis en lef.

De definitie van Manfred Kets de Vries over leiderschap is heel handzaam:

**“ Het beste uit mensen halen. Mensen zover krijgen dat ze iets doen wat ze anders niet hadden gedaan. ”**

Vrij vertaald door Triceps is persoonlijk leiderschap daarmee:

**“ Het beste uit jezelf halen. Jezelf zover krijgen dat je iets doet wat je anders niet had gedaan. ”**

Durf jij de uitdaging aan en jezelf de spiegel voor te houden of ga je intensief sparren met een scherpe counterpart om helder te krijgen of jij de leiderschapskwaliteiten of -potentie hebt om die (gevraagde) rol te vervullen?



## Het ene team een succes, het andere een mislukking

Goed functionerende teams zijn cruciaal, een essentieel onderdeel en de smeerolie in iedere organisatie, ongeacht de omvang en het ambitieniveau van die organisatie. De twee meest gewaardeerde uitkomsten van teamwork zijn efficiëntie en effectiviteit.

Als jouw team betrokkenheid, eigenaarschap en een gevoel van urgentie deelt, is de kans op een succesvolle uitvoering zeer groot. Door verantwoordelijkheden slim te verdelen kunnen verschillende activiteiten tegelijkertijd plaatsvinden en wordt het uiteindelijke doel veel sneller bereikt.

Om te zorgen voor goede teams heb je uitgebreid begrip nodig van individuele relatieprocessen, de groepsdynamica en de eigenaardigheden van teams.

Eenzijds om zaken bij de start goed in de steigers te zetten, anderzijds om tijdig de waarschuwingssignalen te zien die resulteren in disfunctionaliteit.



Helaas verdient niet iedere groep mensen die formeel een team vormen of als zodanig zijn benoemd, de titel 'Team'. In onze praktijk zien we vaak disfunctionele teams. Oppervlakkig en van buitenaf lijkt alles keurig voor elkaar. Maar op basis van gesprekken met de betrokkenen wordt snel duidelijk hoe de vlag er echt bij hangt. Bijvoorbeeld als er sprake is van een situatie waarbij:

- Geen besluiten worden genomen,
- Er starre, rituele vergaderingen worden gehouden,
- Er geen oprechte collegialiteit, samenwerking of coördinatie is,
- De leden niet gelijkelijk deelnemen, een tunnelvisie hebben en/of onverschillig zijn jegens de belangen van de organisatie als geheel

Dan weet je zeker dat er sprake is van een disfunctioneel team. Onderliggend kunnen er onopgeloste openlijke en onderhuidse (rol)conflicten zijn, die resulteren in rivaliteit en sabotage van het werk van de ander, onterechte kritiek, het achterhouden van informatie en middelen. Disfunctionele teams zijn als een besmettelijke ziekte: ze hebben een verraderlijke invloed en creëren een giftige sfeer. Het is dan als trekken aan een dood paard!



# Eindverantwoordelijk

Juist omdat teamwerk zo'n essentiële sleutel vormt tot het succes dat jij als eindverantwoordelijke wilt realiseren en waarop ook jij wordt afgerekend, moet je je afvragen:

- 1** Hoe jij als eindverantwoordelijke hebt vastgesteld of jouw team beschikt over de juiste mix van kennis, kunde en elkaar aanvullende persoonlijkheden om de doelstellingen te realiseren?
- 2** Of alle teamleden bereid zijn persoonlijk risico te nemen, conflicten aan te pakken en onderling kritische gesprekken te voeren?
- 3** Of jij een cultuur creëert of heb gecreëerd waarin onderling vertrouwen en respect centraal staan en de gezamenlijke vastberadenheid om te willen excelleren de individuele ambities overstijgt?

Een team kenmerkt zich door het feit dat het geheel meer is dan de som van de afzonderlijke delen. In de wetenschap dat het ideale team niet bestaat, is het belangrijk dat je je voortdurend blijft beseffen dat een goed team in ieder geval dezelfde visie en passie deelt en beschikt over vaardigheden die op elkaar aansluiten.

Als je constateert dat de individuele kwaliteiten niet optellen, ben je in feite bezig bent met een kansloze missie!

De nodige aandacht geven aan de dynamiek binnen een team hoeft niet moeilijk te zijn. Een goed en individueel gesprek met elk van de teamleden brengt al veel aan het licht.

- Moet het wel een team zijn?
- Hoe ziet jouw team eruit?
- Wat zijn de verwachtingen van de individuele teamleden?
- Wat voor soort ondernemer/leider/manager willen ze zijn en waarom doen ze dit eigenlijk? Zien alle teamleden het zitten om bijvoorbeeld van €10 miljoen naar €100 miljoen omzet te groeien en 50 man extra te managen?'

Na zo'n gespreksronde kan het jou bijvoorbeeld duidelijk zijn dat enkele teamleden vooral snel geld willen verdienen. Hun werk is hun leven. Juist dit 'obsessief gepassioneerde' type kan leiden tot burn-out en resultaten van een bedrijf negatief beïnvloeden. Zonder aanpassingen in het team, wordt de kans op succes dan ernstig beperkt.

Na de eerste gespreksronde kun je met individuele assessments en teamskans onder andere de passie, capaciteiten en stressbestendigheid van je teamleden ook objectief meten.

# Eerst wie ... dan wat

In de introductie van deze white paper ging het over visie, strategie en executie. De volgorde is evenwel essentieel. Succesvolle bedrijven stellen niet eerst een visie vast om daarna de juiste mensen in te schakelen, maar zij doen het juist andersom. Eerst laten ze de juiste mensen instappen (en de niet-passenden eruit) en daarna bepalen ze het einddoel. Volgens John Collins de schrijver van het boek “Good to Great” liggen hieraan drie simpele waarheden ten grondslag:

- Als je start met de juiste mensen in plaats van met het doel, kun je je als team beter aanpassen aan de voortdurende veranderende wereld.
- Met de juiste mensen in het team, is er geen motivatieprobleem en hoeft er nauwelijks te worden aangestuurd.
- En bovenal:

**“ If you have the wrong people, it doesn't matter if you discover the right direction; you still won't have a great company. Great vision without great people is irrelevant. ”**

Jim Collins, “Good to Great”



Daarmee is niet het selecteren en benoemen van goede mensen in je team de kern, maar de juiste mensen. En afscheid te nemen van hen die niet passen vóórdát de koers wordt uitgezet, is de sleutel.

Daarbij gelden drie vuistregels:

- 1** Bij twijfel, niet benoemen – zoek verder.
  - 2** Handel snel als je weet dat je andere teamleden nodig hebt.
  - 3** Zet je mensen aan het werk met de grootste uitdagingen, niet met de grootste problemen.
-

# Hoe bouw je een High Performance Team?

Stap voor stap begeleiden we bij Triceps organisaties naar een manier van samenwerken waarin wederzijds respect, vertrouwen en waardering belangrijke waarden zijn.

Dat is geen kant & klaar stappenplan met een panklaar resultaat, maar een langdurig, intensief en itererend proces. Dit proces vormt de basis voor succesvolle innovatie door het High Performance Team.

In het begin is er creativiteit nodig; daarna verschuift de focus naar de kracht van de uitvoering en een pragmatische aanpak. Daarbij zijn gedurende het proces verschillende structuren, leiderschapsvormen en ervaringen nodig. Met “one trick pony’s” ga je de dressuur of military niet winnen.

In een High Performing Team zijn de teamleden betrokken en hebben een gedeeld ambitieniveau. Er is een informele structuur waarin iedereen samenwerkt: alle leden werken daarnaast ook 1 op 1 nauw met elkaar samen en kunnen onderling vlot overleggen en zaken snel op elkaar afstemmen. Hun denken in kansen en mogelijkheden staat centraal. Daarbij is de juiste mix van kennis, kunde en persoonlijkheden aanwezig.

# Aanpak

**i Een Triceps High Performing Team programma vergt een periode van tenminste 12 maanden.**

We starten altijd met individuele diepte-interviews met alle teamleden. Hoe zitten zij erin, welke verwachtingen hebben zij over hun eigen inbreng en die van de anderen, welke uitdagingen zien zij en hoe denken zij die op te lossen? Deze 1e interviewronde brengt vaak al veel aan het licht. Zeker bij bedrijven waar het leiderschapsteam min of meer “organisch” tot stand is gekomen, wordt dan snel duidelijk dat verschillen in inzichten, snelheden, bekwaamheden of ambities bij de teamleden op voorhand een blokkade gaan opwerpen.

In de praktijk van Triceps zijn de gewenste hard skills vrijwel altijd in voldoende mate beschikbaar bij de organisaties waarvoor wij werken.

Het echte succes zit vrijwel altijd in de soft skills en dan met name de gedragseigenschappen.

Gedrag is objectiveerbaar en daarmee meetbaar en bepaalt voor een groot deel het succes van een individu en/of groepen. Die brengen wij graag zo objectief mogelijk in kaart.

Hiervoor gebruiken we het Fitch gedragsanalyse: een psychologisch instrument dat gedrag classificeert. Met deze analyse meten we het huidige effectieve en ineffectieve gedrag en het gewenste gedrag van individuen. De uitkomsten worden in een persoonlijk gesprek gevalideerd en teruggekoppeld en aansluitend vastgelegd in een individueel rapport.

In sommige trajecten matchen en valideren we met deze gedragsanalyses ook de functieprofielen van de teamleden.

Door de individuele gedragsprofielen van de teamleden “op te tellen” wordt eveneens inzichtelijk gemaakt of het collectieve teamgedrag in lijn is met de gewenste strategische richting of cultuurwijziging. Ook wordt zo duidelijk waar eventueel individuele coaching behoeften liggen. En of de teamleden elkaar qua gedrag onderling voldoende versterken.

Onze ervaring heeft geleerd dat heel veel bedrijven worden aangestuurd door directie- en managementteams waarvan de leden min of meer soortgelijke gedragsprofielen hebben.

De reden: ze begrijpen elkaar zo goed en dat verbindt.

Het gevolg: een gewenste strategiewijziging of cultuuromslag gaat met dat team niet werken. De complementariteit en diversiteit is onvoldoende om veranderingen in gang te zetten en te realiseren.





# Workshops

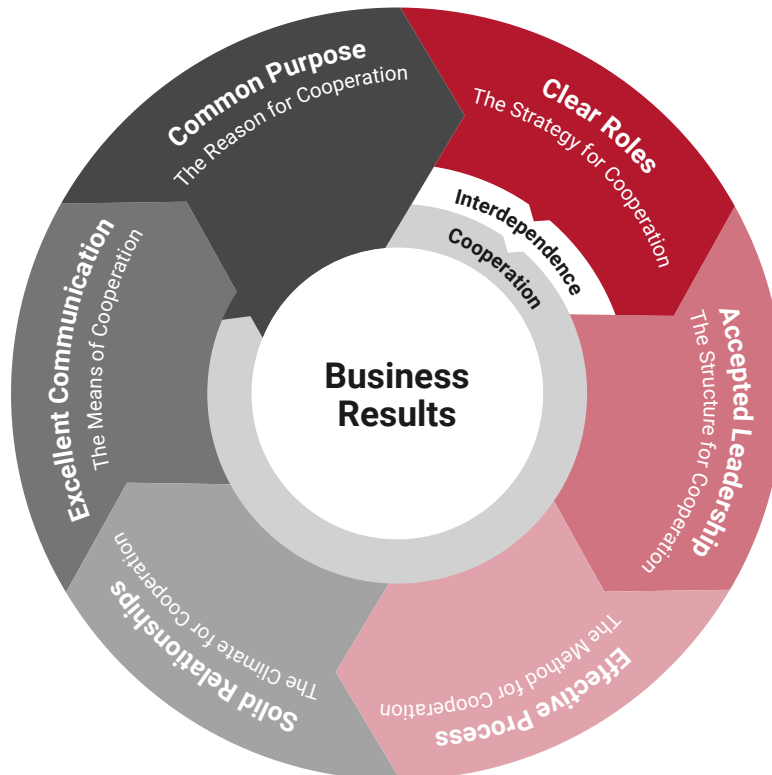
Na de gedragsanalyse volgen tenminste drie intensieve workshops. Deze gaan over:

- ① **Bewustwording creëren, elkaars gedragsprofielen leren kennen en de weg vinden om effectief samen te werken;**
- ② **Focussen op het creëren van een High-Performance Team, inclusief het evalueren van het huidige teamwerk, en**
- ③ **Het creëren van de 'rules of engagement' en evaluatie van de teaminspanningen, waaronder het consolideren van de beste vorm van samenwerking die bij dat team past.**



**The Five Keys to High Performance**

---



De workshops behandelen de grondbeginselen van het werken in teams en de schaduwkant van disfunctionele teams. Daarnaast gaan we in op de deugden van teams (complementariteit, emotionele dimensie, kwetsbaarheid). En vaak het lastigste onderdeel van het teamwerk: Zwemmen in de relationele ‘soep’.

Ook bij deze Workshops geldt “meten is weten”. Onder andere aan de hand van het Lencioni model wordt gedurende het proces vastgesteld of en hoe het team voortgang boekt op elk van de vijf elementen

- ① **Bouwen van vertrouwen**
- ② **Omggaan met conflicten**
- ③ **Creëren van betrokkenheid**
- ④ **Nemen van verantwoordelijkheid**
- ⑤ **Realiseren van gezamenlijke resultaten**

# We worden allemaal geregeerd door de realiteit

Gedurende het proces om tot een High Performing Team te komen staat de wereld niet stil.

De leider moet zorgen voor een cultuur van ondernemerschap en discipline. Met ondernemende en gedisciplineerde mensen en werkwijzen is er geen bureaucratie en hiërarchie meer nodig.

Realiteit en inhoudelijke feiten moeten altijd het uitgangspunt blijven, zonder het vertrouwen in de visie te verliezen. Ga uit van het egelconcept. Houd de focus helder en beantwoordt drie vragen voor jezelf:

- 1 **Waarmee kunnen we als bedrijf de beste worden,**
- 2 **Over welke activiteiten zijn we het meest gepassioneerd en**
- 3 **Waarmee kunnen we de meeste toegevoegde waarde realiseren.**

We weten in ieder geval zeker dat er geen sprake zal zijn van een instant succes en louter stappen voorwaarts. Eerder van een Echternachse processie: 3 passen voorwaarts, 1 weer terug.

Het is een proces waarbij het vliegwiel langzaam op gang moet komen, voordat het tot een versnelling kan leiden.

En tijdens het proces moet je ervoor zorgen de kernwaarden van het bedrijf goed bewaakt worden en in stand blijven. Zorg er daarbij voor dat de werkwijzen zo snel als mogelijk worden aangepast aan de veranderende omstandigheden.

Charles Darwin zag het al: “Het is niet de sterkste van de soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene met het grootste aanpassingsvermogen bij veranderingen”. Dat geldt voor diersoorten, en net zo goed voor organisaties in de meest uiteenlopende takken van sport. De geschiedenis laat zien dat heel wat industrietakken door de tijd heen fundamentele veranderingen doormaken en dat maar weinig bedrijven dat overleven.

Met individuele- en team coaching gedurende het proces ondersteunt Triceps ook rondom de Workshops haar klanten om tot het gewenste resultaat te komen. Na circa 12 maanden moet het vliegwiel voldoende tractie hebben gecreëerd waarbij het leiderschapsteam zelf voor de acceleratie moet gaan zorgen.

Wij zijn de Triceps, de driehoofdige armspier die zorgt voor richting en tegenkracht. Het Leiderschapsteam en de organisatie moeten samen de Biceps vormen en de kracht genereren om vooruit te gaan!

Juist omdat wij in de loop van ons vijftwintigjaar bestaan de combinatie van Menskracht [executive search, talentbank, interim], Denkkracht [chief on demand, consulting] en Ontwikkelkracht [executive coaching, training] gecombineerd inzetten, zijn we succesvol met “developing talents, improving business”

**Nieuwsgierig of onze aanpak ook voor jou en jouw organisatie toegevoegde waarde biedt? Een afspraak voor een persoonlijke kennismaking is snel gemaakt!**

# Zet de eerste stap naar een High Performance Team.

Beantwoord 15 vragen en breng de kwetsbaarheden en frustraties van je team in kaart. Laat zo mogelijk alle leden van je team de vragenlijst invullen en bespreek vervolgens de uitkomsten en de verschillen. Stel vervolgens vast welke implicaties die hebben voor het team.

**START JE TEAMONDERZOEK**

**Het ene team een succes,  
het andere een mislukking.**

**KOM MEER TE WETEN**



Krommewetering 61b,  
3543 AM, Utrecht

Eindhovenseweg 126,  
5582 HW Waalre

T: +31 (088) 5000 500  
E: [info@triceps.nl](mailto:info@triceps.nl)

[www.triceps.nl](http://www.triceps.nl)