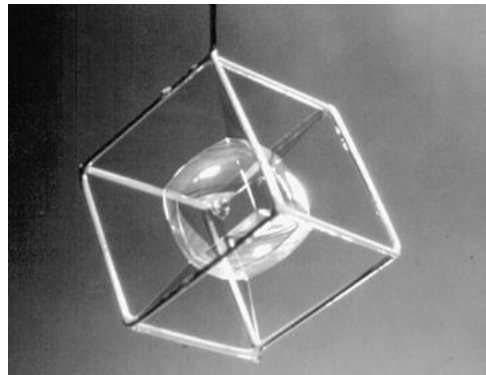


Leidende of lijdende Innovatie- en Veranderteams?

- de samenhang tussen vernieuwing en bezieling -



Waarom herken je een Leidend Innovatieteam¹?

Een innovatieteam is meestal multidisciplinair samengesteld. De teamleden werken (tijdelijk) samen in projectverband en hebben waarschijnlijk nog andere reguliere werkzaamheden en teams waar ze onderdeel van uitmaken. Ervaring met en deskundigheid ten aanzien van het managen van innovatie- of veranderprocessen loopt uiteen. De uitkomsten van het werk van het innovatieteam zijn per definitie onzeker. Allemaal zaken die invloed hebben op de effectiviteit van het team.

Een effectief innovatieteam voorkomt geldverspilling omdat het geen tijd en emotionele energie verkwist aan

politieke spelletjes, onbenulligheden, onduidelijkheden, onderlinge competitie of het herhaaldelijk terugkomen op dezelfde onderwerpen.

Een effectief innovatieteam heeft zijn gedeelde ambitie en doelen helder voor ogen. Het neemt weloverwogen, gedragen besluiten om de gewenste resultaten te behalen. Dat gebeurt op basis van inzicht in innovatie- en veranderprocessen.



In een effectief innovatie team zijn mensen vanuit onderling vertrouwen op een constructieve wijze met elkaar in gesprek – vooral op die momenten dat ze met elkaar van mening verschillen. De teamleider én de individuele teamleden maken dit mogelijk.

¹ Waar Innovatieteam staat, kun je ook Veranderteam lezen

Teamvermogen = Individueel welbevinden + Onderlinge verbondenheid

Mensen die betrokken zijn bij innovatie- of veranderingsprojecten krijgen veel energie van het 'nieuwe perspectief' en het mogen creëren van iets nieuws. Ze krijgen ook regelmatig te maken met tegenslag en weerstand in de organisatie. Helaas zorgt dit laatste voor het afhaken en emotioneel leeglopen van teamleden.

Hoe voorkom je dit? Hoe zorg je ervoor dat teamleden hun beschikbare energie (= vermogen) constructief inzetten voor de organisatie? Juist in de onzekere tijden van vernieuwing en verandering?

Dat doe je door aandacht te hebben voor het *welbevinden* van de mensen.

Zorg ervoor dat elk teamlid:

- zich in het team thuis voelt;
- waardering krijgt voor zijn bijdrage;
- ervaart dat waar hij of zij mee bezig is, er toe doet;
- zich door het team kan ontplooien;
- positieve resultaten behaalt.



Een effectief innovatieteam draagt bij aan een positief gevoel van welbevinden van individuele teamleden. Dit gevoel van welbevinden maakt dat de energie stroomt en het totale teamvermogen meer is dan de som der delen. De teamleider, maar ook alle teamleden, hebben de sleutels in handen om de teameffectiviteit te ontsluiten.

Inzicht in Team Effectiviteit

Vanuit Limetree Business Refreshment ondersteunen we innovatieteams en hun leiders om effectiever te worden via maatwerk training- en coaching programma's. Welke onderwerpen aan bod komen, is afhankelijk van de uitgangspositie van het innovatieteam. Om daar inzicht in te krijgen, vragen we teams hun effectiviteit te waarderen door een kort onderzoek.

Hiermee beantwoorden we twee vragen:

- Hoeveel pijn lijdt het team?
- Welke sleutelfactoren voor teamvermogen krijgen te weinig aandacht?



In innovatieteams die lijden, zien we:

- 1 **Gebrek aan onderling vertrouwen:** mensen zijn niet open en durven zich niet kwetsbaar op te stellen.
- 2 **Angst voor conflict:** mensen delen niet wat ze echt ergens van vinden waardoor belangrijke zaken onbesproken blijven.
- 3 **Gebrek aan commitment:** mensen zeggen wel 'ja', maar zijn het er niet echt mee eens en handelen anders.
- 4 **Onwil om elkaar ter verantwoording te roepen:** mensen geven elkaar geen oprechte feedback en houden elkaar niet aan gemaakte afspraken.
- 5 **Geen aandacht voor teamresultaten:** persoonlijke belangen hebben de overhand.

Wij onderscheiden de volgende factoren om het vermogen van innovatieteams te ontsluiten:



1 Betekenisvolle opdrachten

- Een inspirerende team opdracht.
- Duidelijkheid over de opdracht voor elk teamlid en de rol die een ieder vervult.
- Heldere afspraken over gewenst gedrag in het team.

2 'Effectieve processen' tijdens teambijeenkomsten

- Teamleden beschikken over vaardigheden en werkvormen die bijdragen aan effectief overleg, succesvolle besluitvorming en -probleem oplossing.

3 'Effectieve persoonlijke interacties' in het team

- Onderling vertrouwen tussen teamleden, o.a. door inzicht van de teamleden in elkaars gedragsvoorkeuren en leiderschapstijlen. Dit bevordert de waardering voor (en het benutten van) de verschillende persoonlijke stijlen in het team. Wij gebruiken hiervoor de instrumenten van LuminaLearning: de Spark Profielschets; LuminaTeam en Lumina Leader + 360° feedback.
- Het durven delen van alle meningen en ideeën in het team.
- Conflict vaardigheid van teamleden.
- Het vermogen om anderen aan te spreken op gemaakte afspraken.

4 Toepassen van 'best practices' innovatie- en verandermanagement

- Inzicht in de 'best practices' op het gebied van innovatie- en verandermanagement.

Teamontwikkeling in eigen tempo

Het ontsluiten van het vermogen van een innovatieteam is niet een proces dat in twee dagen klaar is. Het hoeft echter ook geen jaar te duren. Als je stappen wilt zetten om de teameffectiviteit te verbeteren, wees je dan bewust van de volgende zaken die het tempo van de teamontwikkeling beïnvloeden en stem je verwachtingen daar op af:

- De context waarin het team functioneert.
- De hoeveelheid tijd die beschikbaar is om aan teamontwikkeling te werken.
- Het commitment van de teamleden om als een team samen te werken.
- Het aantal teamleden.
- De standplaats van de verschillende teamleden.
- De historie die de teamleden met elkaar delen – en of die historie positief of negatief is.
- De kracht en geloofwaardigheid van de leider(s).



Inspiratiebronnen

Mijn visie op de effectiviteit van innovatie- en veranderteams, het ontsluiten van teamvermogen en bezieling van mensen is, naast mijn jarenlange praktijkervaring met het faciliteren en trainen van innovatieteams en het contact met de bijzondere mensen in die teams, mede geïnspireerd door het gedachtegoed van vele verschillende schrijvers op het gebied van innovatiemanagement enerzijds en individuele- en teameffectiviteit anderzijds.

O.a.: Roger Schwarz et al – The skilled facilitator; Sam Kaner – The facilitator's guide to participatory decisionmaking; Patrick Lencioni – The five dysfunctions of a team; Peter Senge - The fifth discipline; Stephen Covey – The 7 habits of highly effective people; The 8th habit; Chérie Carter Scott – o.a. Transformational Life Coaching; Bob en Karen Hooper, Armecon, Conquest of the soul.

Teamwerk

Ik werk graag samen met bevlogen collega's, zodat klanten de vruchten kunnen plukken van onze individuele talenten. Zo werk ik met veel plezier samen met:

- Paul Heere, Limetree Business Refreshment
- Annemarie Snoeck, Snoeck management services
- René Eijdenberg, Mindshift
- Theo ten Hagen, Lumina Learning Nederland



Contact

Ir Annina van Logtestijn – Heimovaara

Pennendijk 17
4851 VB Ulvenhout
www.lime-tree.nl
annina@lime-tree.nl
+ 31 6 5115 5215
+ 31 76 561 5954

- Certified Professional Facilitator (International Association of Facilitators)
- Systematic Inventive Thinking (SIT®) trained facilitator
- Deskundige in het begeleiden van creatieve processen (COCD Antwerpen)
- Certified Transformational Life Coach (The MMS institute)
- Lumina Learning Professional

