



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

December 2022

Team van de toekomst

Verkenners Rijkswaterstaat NOVA

Andrea van der Kerk, Joost Heessels,
Karin Legierse, Quint Dozel en Thea Helmerhorst

In opdracht van

Rijkswaterstaat Corporate Dienst (CD), afdeling
Leren, Ontwikkelen & Future Center (LOFC)
Nienke van Berkum en Magda de Wit

1. Voorwoord

Hé jij daar! Altijd al willen weten hoe teams er in de toekomst uitzien? Ga dan zéker aan de slag met dit werkboekje vol met trends, ontwikkelingen, vooruitblikken en wetenschappelijke kennis op het gebied van teams en teamontwikkeling.

NOVA heeft dit boekje ontwikkeld naar aanleiding van een hulpvraag die we kregen vanuit de Corporate Dienst (CD). De afdeling Leren, Ontwikkelen & Future Center (LOFC) wilde namelijk het volgende onderzoeken: **‘hoe ziet de toekomst van teams eruit?’** CD LOFC heeft een inspiratiestuk nodig als input voor een Europese aanbesteding voor de inkoop van ‘Externe begeleiding van Teams 2023-2024’ voor heel RWS. Dit inspiratiestuk is bedoeld om de aanbesteding te verrijken met beelden uit de toekomst van teamontwikkeling.

De opbrengst van de verkenning ‘Team van de Toekomst’ wilden we breder delen, ter inspiratie én om het gesprek met elkaar aan te gaan. Daarom hebben we het verrijkt met

vragen waarover jullie als team met elkaar in gesprek kunnen gaan. Een werkboek met als doel: samen de toekomst van het team verkennen en daarbij elkaar ook beter te leren kennen. Om samen effectiever en met meer werkplezier aan de slag te gaan.

Je kunt zelf kiezen met welk onderdeel van het werkboek je aan de slag wil gaan. Ter inspiratie hebben we ook bronnen toegevoegd om verder te lezen. Alle teksten in dit werkboek zijn geïnspireerd op deze bronnen. De teksten zijn herschreven om deze toepasbaar te maken voor onze organisatie en om hier in de praktijk mee aan de slag te kunnen gaan.

Veel plezier!

Heb je vragen of wil je meer weten? Neem dan contact met ons op via communicatienova@rws.nl.

2. Introductie

In opdracht van CD LOFC hebben we de nabije toekomst van teams en teamontwikkeling verkend. We hebben 5 jaar vooruitgekeken en zijn in wetenschappelijke literatuur, interviews, nieuwsartikelen en eigen expertise gedoken. De volgende vragen stonden hierbij centraal:

- Welke trends beïnvloeden het werken in teams de komende jaren?
- Hoe ziet een team er over 5 jaar uit?
- Wat heeft een team nodig om het werk over 5 jaar succesvol uit te kunnen voeren?
- Hoe kunnen we daar nu al stappen in zetten?

We hebben ons gericht op teams binnen Rijkswaterstaat. Die zijn divers: van Integraal Projectmanagement teams tot specialistische teams en van ondersteunende teams tot kennis- en managementteams. Bij elk organisatieonderdeel behoren weer andere accenten. In het onderdeel context besteden we hier aandacht aan. Toch zijn er ook rode draden en teamdynamieken te vinden die voor veel teams herkenbaar zijn.

We hebben vragen toegevoegd zodat jullie hier in teams zelf het gesprek over aan kunnen gaan: wat herkennen jullie? En waar zouden jullie meer over willen weten of leren? Ook vind je enkele intermezzo's ter inspiratie.

“Talent wins games, but intelligence and teamwork win championships”

- Michael Jordan

3. Methode en opbouw

Welke methodes zijn er gebruikt bij deze verkenning en uit welke onderdelen bestaat dit boekje?

In de verkenning hebben we gebruik gemaakt van de forecasting en backcasting methodes.

Forecasting is een methode om naar de toekomst te kijken. Op basis van trends en ontwikkelingen die we nu zien, schetsen we toekomstbeelden over het werken in teams bij Rijkswaterstaat in 2027.

Backcasting is een methode om de toekomst actief vorm te geven. We schetsen een toekomstbeeld, en aan de hand daarvan redeneren we terug naar het heden. Welke (kleine) stappen kan je nu nemen om te anticiperen op de toekomst?

Dit werkboek is opgebouwd uit verschillende onderdelen:

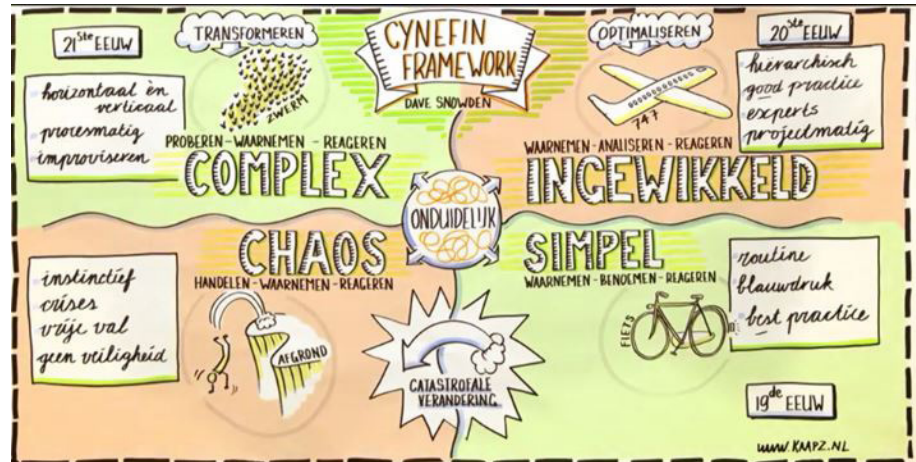
- **Context:** in welke context werken jullie als team?
- Welke **trends** zien we die het werken in teams beïnvloeden tussen 2022 en 2027?
- **Teams in 2022:** hoe ziet een team er anno 2022 uit?
- **Paradoxen:** welke paradoxen komen teams tegen in hun werk en hoe veranderen die van 2022 naar 2027?
- **Fluide teams in 2027:** hoe verwachten we dat een team er in 2027 uitziet? Wat maakt een team in 2027 succesvol?
- **Teamfundamenten en teamdialoog:** welke teamfundamenten en dialoog heeft het team van de toekomst nodig?
- **Bronnen en inspiratie**



4. Context

In welke context werk je als team?

Het Cynefin framework is een veel gebruikt model voor besluitvorming. Hierin staan verschillende contexten waarin teams werken: simpel, ingewikkeld, chaos en complex. Het helpt om als team bewust te zijn van de context waarin je opgave past en daar je aanpak op aan te passen. De context kan per activiteit binnen de opgave verschillen. Teams komen steeds meer in een complexe context te werken. Via de website www.kaapz.nl kan je meer achtergrondinformatie vinden over de complexe context.



Aanrader om te lezen!
Blog: Help, hetzelfde probleem komt telkens terug

Intermezzo

Omarm de chaos

Meer en meer worden de extremen, de gebeurtenissen met een kleine kans maar een groot risico, de norm. We moeten daarom leren omgaan met structurele onzekerheid. Er is een nieuw paradigma nodig, waarbij structurele onzekerheid het uitgangspunt is. Een paradigma dat rekening houdt met schokken en fluctuaties in plaats van geleidelijke ontwikkelingen, zoals in het huidige paradigma. Een paradigma waarbij perioden van disbalans tussen evenwichten de standaard in plaats van de uitzonderingen worden, zoals in het huidige paradigma het geval is.

Zo'n nieuw paradigma, waarin grote risico's en extremen de norm worden, vraagt ook om een nieuwe gereedschapskist om daar mee om te gaan. Het betekent een verschuiving van controleren en beheersen naar anticiperen en leren, en van verkleinen en wegdenken van onzekerheden naar het accepteren ervan en ermee leren omgaan. Niet tegenhouden maar bewegen. Niet sturen op korte termijnwaarden als efficiëntie en rendement, maar op lange termijnwaarden als veerkracht, wendbaarheid en diversiteit. Een verschuiving van dwingend sturen naar flexibel bijsturen. Van een statische blauwdruk naar organisch ontwikkelen door middel van zoeken, experimenteren en leren. Die verschuivingen vragen een grote culturomslag bij overheden, bedrijven, organisaties en mensen.

Omarm de chaos. Jan Rotmans, 2021

Toepassen in de praktijk!

- In welke context werken jullie nu?
- Hoe verschilt de context per teamlid / onderdeel van het werk?
- Lees het stukje hiernaast over chaos. Bespreek met elkaar voorbeelden van chaos. Hoe voelt chaos voor jou? Wat gaf je zekerheid? Welke rol pak jij op?

5. Trends

Welke trends beïnvloeden het werken in teams in 2027?

Toenemende complexere opgaves

- Toenemende zorg om klimaat en duurzaamheid vraagt om lastige politieke keuzes (bijvoorbeeld het stopzetten van projecten in verband met stikstof).
- Technologische ontwikkelingen, digitalisering en de impact van big data.
- Schaarste aan capaciteit, materialen en ruimte (fysiek en stikstof) neemt toe.
- Rijksbrede programma's en transitie rondom klimaat, stikstof, energie en dergelijke.

Veranderende rol en werkwijze overheid

- De overheid werkt steeds meer op een gelijkwaardige manier samen met stakeholders, burgers en ondernemers.
- Samenwerken blijft in de post-corona periode hybride, digitaal en plaats en tijd onafhankelijk.
- Wet- en regelgeving vereist toenemende transparantie van teams en een faciliterende rol naar de omgeving (bijvoorbeeld de Wet Open Overheid de Omgevingswet).

Arbeidsmarkt

- De arbeidsmarkt wordt komende jaren steeds krappere en grijzer.
- Over 5 jaar is 50 % van de arbeidsmarkt flexibel: teamleden besteden meer tijd aan 'ander werk' buiten het team: zzp, mantelzorg en dergelijke.
- Nieuwe generatie op de werkvloer: met een andere behoefte en werkwijze.

Toepassen in de praktijk!

- Welke trends herken je? Bespreek met elkaar hoe dat jullie context en werk gaat veranderen.
- Bekijk het onderstaande plaatje dat al deels is ingevuld voor Rijkswaterstaat. Herken je de invulling? Wat kan je zelf nog toevoegen? Waar staat jullie team in 2022 en in 2027?
- In een transitie kan je als individu en team verschillende rollen spelen. Welke rol speel jij? En jullie als team?

Meer weten?

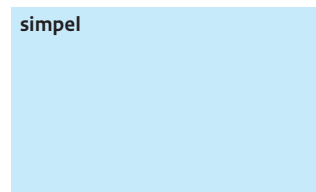


DRIFT Rapport
'Sturing in transities'

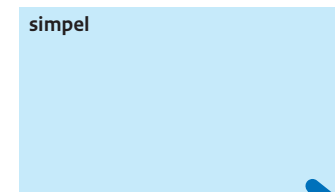
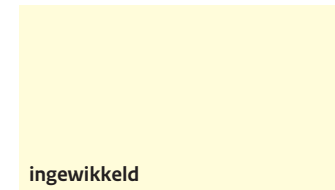
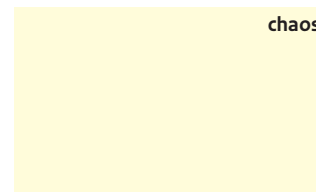


DRIFT Rapport
'Staat van Transitie'

Context 2022



Context 2027



Forecasting van 2022 naar 2027

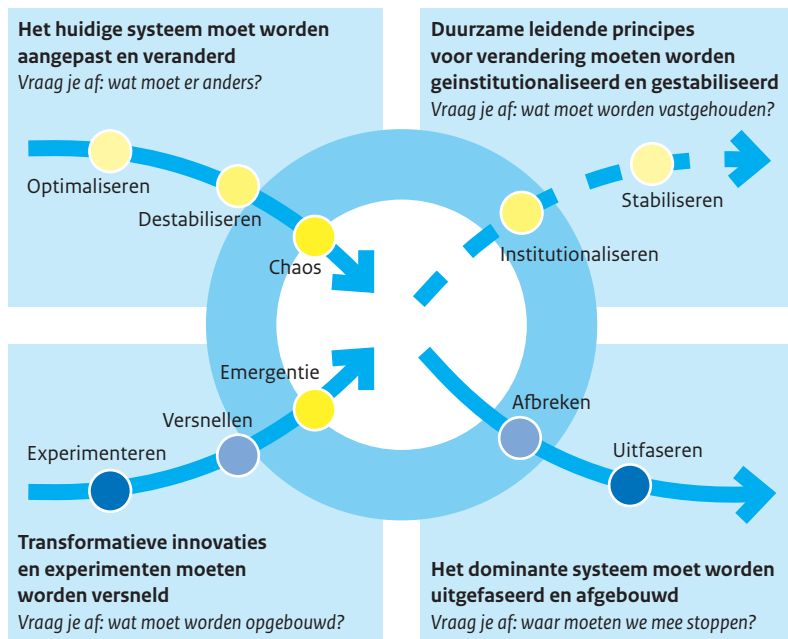
Intermezzo

Transitie management

Welkom in de Transition Twenties! Hét decennium waarin transitie urgenter, breder gedragen en controversiëler worden. Denk aan klimaatadaptatie, duurzame energie, slimme en groene mobiliteit en ga zo maar door. Sturing in transitie vraagt om nieuwe vormen van beïnvloeding, waarbij niet de overheid centraal wordt gezet, maar een sturing die gericht is op het helpen richting geven en versnellen van maatschappelijke dynamiek (drift.eur.nl). DRIFT en NSOB hebben in opdracht van I&W een sturingsraamwerk ontwikkeld. Die kan je hieronder vinden. Hierin zie je ook de verschillende fases van een transitie en dat bijvoorbeeld chaos erbij hoort om tot een nieuw optimum te komen. Waar overheidsorganisaties vaak gericht zijn op optimaliseren en stabiliseren, is het in een transitie belangrijk om (ook) te experimenteren en te versnellen. En je natuurlijk af te vragen: wat behouden we en wat breken we af?

Transitierollen volgens Rotmans

1. Koplopers
2. Verbinders
3. Bouwers
4. Slopers
5. Kantelaars
6. Volgers



Naar model DRIFT

Forecasting van 2022 naar 2027

6. Paradoxen

Welke paradoxen kom je als team tegen in je werk?

Deze paradoxen zijn tegenpolen die teams nu ervaren en beiden nodig hebben. De linkerkant van de paradox is het meest relevant in de ‘ingewikkelde context’, kenmerkend voor 20ste eeuw. De rechterkant In de ‘complexe context’, kenmerkend voor 21ste eeuw (zie het Cynefin context model). In de steeds complexere context wordt de rechterkant steeds relevanter. Succesvolle teams weten deze beide kanten op het juiste moment en voor de juiste activiteit in te zetten.



Toepassen in de praktijk!

- Welke paradoxen zie je nu in je werk en hoe gaan jullie daar mee om? Noem een voorbeeld van een paradox die je tegenkwam en hoe je daar mee omging.
- Zie je de paradoxen over 5 jaar veranderen? Welke nieuwe paradoxen kunnen ontstaan?

Meer lezen over paradoxen en hoe je daar mee omgaat?

Lees het werk van Ivo Brughmans:



7. Teams in 2022

Hoe zien teams er nu, anno 2022 uit?

Kernmerken van teams in 2022:

Aanpak:

- (meer-) Jaarplannen, vooraf uitgezet tijdpad en mijlpalen
- Projectaanpak, een duidelijk einddoel en een eindproduct
- One size fits all aanpak (T1, 2 enzovoorts)
- Strikte kaders en richtlijnen voor samenwerking
- Going concern los van innovatie

Team samenstelling:

- Team samenstelling op basis van functie en afdeling
- Teams met leidinggevende of projectmanager
- One size fits all aanpak (IPM etc.)

Externe samenwerking:

- Betrouwbare partner / naar open en eerlijke partner
- Samenwerking gericht op RWS belang
- Strikte kaders en richtlijnen voor samenwerking



Bestaand beleid 2022:

- Kompas RWS en Kompas IenW.
- RWS leiderschapseffecten: opgave buiten voorop, heldere en begrepen sturing, optimale bijdrage medewerker.
- Talentontwikkeling
- Lerend organiseren
- Assetmanagement / IamPro.
- M&O agenda, ambtelijk vakmanschap, persoonlijk leiderschap.

Toepassen in de praktijk!

- Wat kenmerkt jouw team nu? Bijvoorbeeld in de aanpak, samenstelling of samenwerking die jullie hebben?
- Zie hieronder een aantal voorbeelden van kenmerken van teams in 2022. Welke herken je? Welke missen er?
- Welke onderdelen van het beleid herken je? Waar draag je zelf aan bij? Welke zijn behulpzaam? Wat heb je nodig?

Forecasting van 2022 naar 2027



Forecasting van 2022 naar 2027



Backcasting van 2027 naar 2022

8. Fluïde teams anno 2027



Hoe verwachten we dat een team er in 2027 uitziet?

Als we kijken naar alle trends en ontwikkelingen en de veranderende context, zullen er in 2027 meer fluïde teams (nodig) zijn.

Wat is een Fluïde team?

(vrij naar Superteams Deloitte 2021):

Een mooie en wisselende mix van vaste medewerkers, collega's van andere overheden, inhuur, markt, burgers en technologie, specialisten en generalisten afgestemd op de opgave waar men voor staat. Teams die werken met medewerkers die voor een tijdelijke klus of project ('gig') bij elkaar komen.

Hoe werkt een Fluïde team:

- Een Fluïde team is wendbaar en flexibel.
- Vernieuwend als de (deel)opgave het vraagt maar ook inzet bewezen werkwijze als de (deel)opgave dit vraagt.

- Fluïde teams zijn de ogen en oren van de organisatie. Deze teams dagen de rest van de organisatie uit.
- Fluïde teams vertalen strategisch en tactisch beleid naar complexe context en andersom.
- In Fluïde teams is ruimte voor diversiteit en rebelse ideeën.

Er wordt gezamenlijk gewerkt aan een (maatschappelijke) opgave, waarbinnen concrete resultaten worden behaald. Het gaat hierbij om de maatschappelijke impact en waarden-creatie. De weg ernaar toe en het eindproduct staan nog niet vast. De werkwijze ontstaat door stap voor stap met de omgeving te ontdekken, onderdelen uit te werken, te vertragen en tempo te maken. Een trendanalyse en omgevingsscan worden gebruikt om bij elke stap te reflecteren en al lerend de volgende stap vorm te geven. Hieraan gekoppeld is de team samenstelling in beweging om continu de juiste benodigde expertise en talenten in te kunnen zetten.



Wat maakt een team in 2027 succesvol?

Een Fluïde team kan:

- Omgaan met schaarse middelen (capaciteit, ruimte, middelen, materiaal enzovoorts).
- Het inzetten van eigentijdse nieuwe technieken die het werk helpen realiseren.
- Versnellen, vertragen, starten en stoppen als de opgave of de context hierom vraagt.
- Omgaan met paradoxen, bijvoorbeeld om zowel te verbeteren als te vernieuwen (tweebenigheid).
- Risico's omzetten in kansen, met lef en 'open minded' omgaan met onzekerheden.
- Talenten van teamleden van verschillende disciplines, achtergronden en generaties worden herkend en benut.
- Continue van zichzelf, elkaar en de omgeving leren volgens de Ecosysteem Theorie.

Wat is daarvoor nodig?

- Teams zijn maximaal 7 leden groot, om sociaal luieren te voorkomen.
- Teamleden zijn van elkaar afhankelijk voor het bereiken van het gezamenlijke doel.
- Toegang tot de benodigde expertise en kennis van binnen en buiten Rijkswaterstaat.
- Specialisten en generalisten en mensen die snel kunnen omschakelen in wat er gedaan moet worden als de (deel) opgave hierom vraagt.
- Soort 'continue werving en selectie'. Vanuit een harde kern in een collectief geheugen.
- Levende kaders, waarbij je vervangt wat achterhaald is.
- Onderscheid maken in wat wettelijk moet en wat 'slechts' helpt bij de opgave.
- Leiders met LEF die teams de ruimte, mogelijkheden en (sociale) veiligheid bieden.

Bron: Derksen, Karin. *Goed Team Werk. 2021– Boom Uitgeverij*

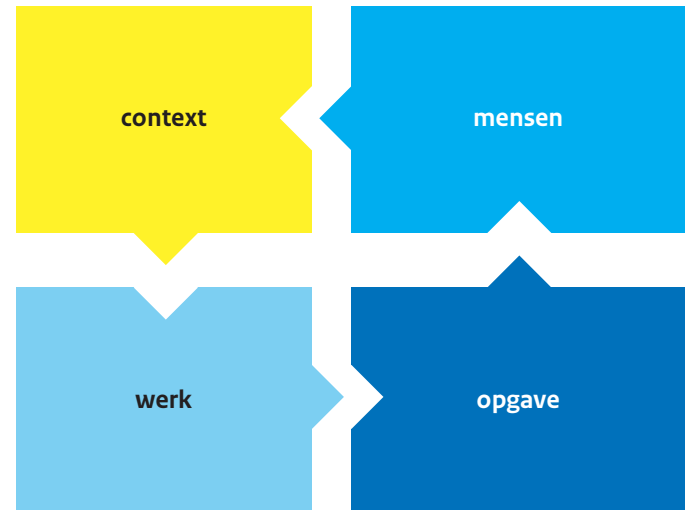
Het fluïde Team van de toekomst heeft hierbij oog voor haar fundamenteën:

- Basisbehoeften en Bevlogen leiderschap
- De dialoog over teamprocessen
- Het blijven bouwen aan de 'eigen tribe en relatie met andere tribes'

Het fluïde Team van de toekomst gaat hierbij de dialoog aan met:

- Haar opdrachtgever / sponsor: voor een waardengedreven teamopdracht
- Alle teamleden: voor de mens centraal en opgavegericht teamleren
- Haar stakeholders / omgeving: voor een gelijkwaardige samenwerking

Teams van de toekomst zijn wendbaar, adaptief en sterk verbonden door Mensen, Werk, Context en Opgave steeds op de meest optimale wijze aan elkaar te matchen.



9. Teamfundamenten

Welke team fundamenten heeft het team van de toekomst nodig?

Teamfundament 1: Basisbehoeften en bevlogen leiderschap

Basisbehoeften

Wanneer werknemers zich **autonoom**, **competent** en **verbonden** voelen met hun collega's en hun **werk als zinvol ervaren**, dan zullen ze weinig last hebben van stress en veel energiebronnen kunnen aanboren waardoor ze hun werk met veel energie en passie verrichten. Dit heeft weer een gunstige invloed op arbeidsprestaties, leervermogen en innovativiteit. Daarnaast blijkt dat wanneer de basisbehoeften meer worden bevredigd er minder burn-out klachten en verveling op het werk wordt ervaren.

Bevlogen leiderschap

Bevlogen leiders faciliteren, versterken, verbinden en inspireren werknemers. Ze hebben niet alleen invloed op individuele werknemers, maar ook op het hele team. Ze zorgen ervoor dat het team beter functioneert door voor meer energiebronnen te zorgen. Hierdoor ontstaat een collectief gevoel van teambevlogenheid dat weer tot betere teamprestaties leidt. Bevlogen teamleiders kunnen het HR-beleid van de organisatie positief beïnvloeden. Door veel aandacht te besteden aan het welbevinden en de prestaties van werknemers. In die zin vormen bevlogen leiders dus een cruciale schakel tussen topmanagement en de werkvloer.

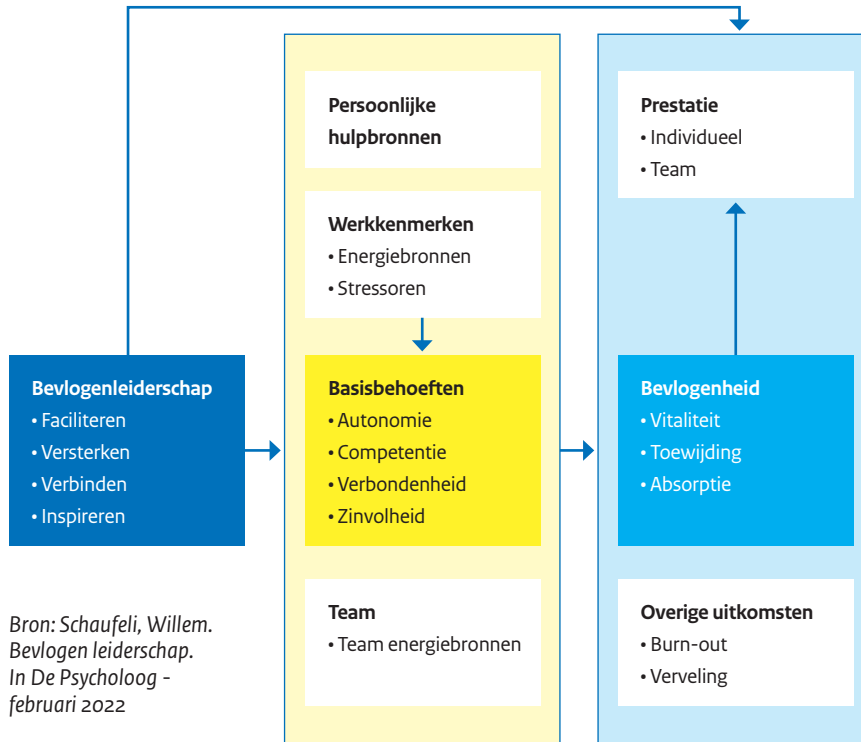
Kijktip!

Het verhaal van het maken van de Star Wars-trilogie is net zo episch en dramatisch als de films zelf. In deze documentaire bekijk je de creatie van Star Wars, inclusief de beproevingen die George Lucas en zijn team moesten ondergaan om een verhaal te creëren waarvan weinigen dachten dat het gemaakt kon worden.



Een rijk vol dromen: het verhaal van de Star Wars-trilogie

Bevlogen leiderschap in de werkcontext



Bron: Schaufeli, Willem.
Bevlogen leiderschap.
In De Psycholoog -
februari 2022

Toepassen in de praktijk!

- **Autonom**. Op welke terreinen kunnen jullie in je team eigen beslissingen nemen en op welke niet? Over welke aspecten kunnen/willen jullie de autonomie vergroten?
- **Competent**. Op welke vlakken moeten/willen jullie nog leren en ontwikkelen zodat jullie als team jullie doelen kunnen behalen?
- **Verbonden**. Wanneer voelde je je gesteund in je team? Wanneer vond je het lastig om iets bespreekbaar te maken?
- **Zinvol**. Wanneer voelt het werk voor jou zinvol? En wanneer zinloos? (voorbeeld)
- Kan je een voorbeeld geven van bevlogen leiderschap in de praktijk?

Teamfundament 2: Afspraken over teamprocessen

Met elkaar de dialoog aangaan over goede teamprocessen heeft een positief effect op de teamprestatie, medewerkers-tvredeheid, sociale cohesie en geloof in het eigen team. Hieronder een aantal voorbeelden van teamprocessen waar jullie afspraken over kunnen maken. Welke zijn voor jullie team relevant? Wat is voor jou belangrijk in een team (bekijk de vragen hieronder)?

Transitie teamprocessen

Acties gericht op teamprestaties uit het verleden en voorbereiding op de toekomst.

- Verkennen van de opdracht
- Identificeren en prioriteren van teamdoelen
- Formuleren, plannen en aanpassen strategie

Actiegerichte teamprocessen

Acties gericht op het bereiken van zijn doelen en doelstellingen.

- Bewaken van de voortgang
- Beheren van teammiddelen
- Ondersteunen van teamgenoten
- Coördineren van taken

Interpersoonlijke teamprocessen

Acties gericht op de onderlinge relaties en teamdynamiek.

- Omgaan met conflicten
- Elkaar motiveren en vertrouwen
- Bouwen aan weerbaarheid en samenhang

Bron: LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul. *Team effectiviteit*. - 2008

Toepassen in de praktijk!

- Wat is jouw persoonlijke handleiding? Hoe werk jij graag samen in een team?
- Noem een voorbeeld van wanneer de samenwerking goed ging, in dit team of een vorig team waarin je werkte. Wat maakte dat dat lukte?
- Hoe vier je graag team-successen? Hoe maak je frustraties kenbaar?
- Als je me goed kent, weet je dat...
- Als je me boos/blij wil maken, moet je ... doen

Teamfundament 3: Building your own tribes

Al eeuwenlang vormen we als mensen tribes: groepen waarin we leven en werken. Moderne tribes hebben andere kenmerken dan de traditionele tribes. Moderne tribes zijn meer divers, zijn te vinden op verschillende locaties en bestaan zowel online als offline.

Wij zien dat veel moderne tribes zoeken naar hoe ze leiderschap, besluitvorming en controle moeten invullen. Aan de ene kant is er het geloof dat een groep zichzelf als van nature zal gaan organiseren en zal gaan doen wat goed is. De functie van manager is niet meer nodig, omdat iedereen met IT en apps managementtaken kan uitvoeren. Zoals planning, werkverdeling en het bijhouden van de voortgang. In deze visie moet je vooral voorkomen dat je met regels en kaders de energie in de tribe blokkeert en dingen 'dichtregelt'. De grootste zorg is dat regels verstikkend gaan werken. Aan de andere kant, bestaat de visie dat je alleen via duidelijke kaders, heldere regelruimte, taakomschrijvingen en bevoegdheden kunt voorkomen dat een groep stuurloos wordt. Ook wil je voorkomen dat een groep alle kanten gaat uitzwermen en vervalt in een ondoorzichtig en schimmig loyaliteitsverband.

Voorbeelden van leefregels in moderne tribes:

- Eerlijke transparante informatie-uitwisseling, zonder verborgen agenda's of alternatieve feiten.
- Egovrij delen van ideeën en posities.
- Rationele afwegingen om tot goede beslissingen te komen.
- Kritische houding, altijd op zoek naar andere ideeën en de afwijkende mening.
- Acceptatie van een onvoorspelbare realiteit van verandering, gericht op groei en vernieuwing.
- Sterke autonomie en een morele verantwoordelijkheid van alle betrokkenen, zonder te leunen op een leider.

Bron: Kramer en Braun. *Building Tribes*. 2018 – *Management Impact*

Toepassen in de praktijk!

- Als jullie als team een tribe zijn; welke van de leefregels willen jullie meenemen?
- Welke rituelen hebben jullie al? Welke rituelen willen jullie toevoegen?

10. Teamdialoog

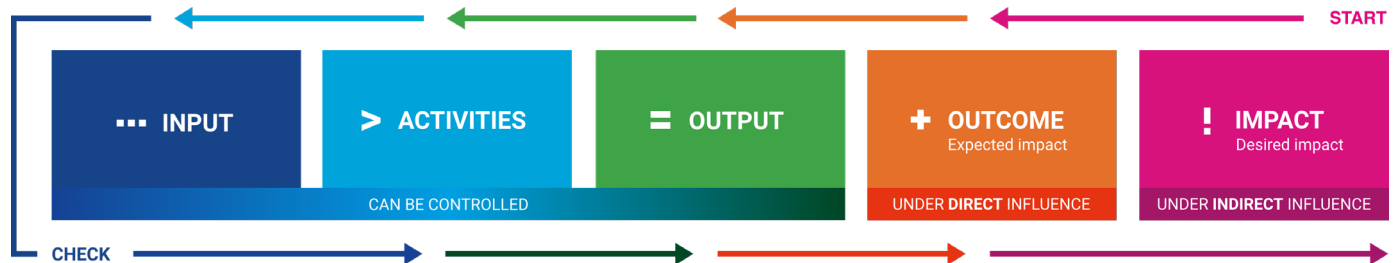
Het fluïde Team van de toekomst gaat de dialoog aan met....

A. Dialoog met opdrachtgever over waardengedreven teamopdrachten

Het moment van geven/aannemen van de opdracht is één van de belangrijkste momenten voor fluïde teams in een complexe context. De opdracht is geformuleerd in termen van (maatschappelijke) impact en waarde. In plaats van KPI's en output.

Resultaatafspraken zijn voor de opdrachtgever en het team risicovol, omdat die niet per se uitgaan van behoefte achter de opdracht. Om een opdracht aan te nemen en te geven is het belangrijk om te kijken in welke context de opdracht zich bevindt.

Is de context ingewikkeld, complex, simpel of chaotisch? (zie Onderdeel 2 over de context). Dan pas je als team je aanpak daarop aan.



Bron: www.erasmusplus.nl/impacttool-mobiliteit.

Toepassen in de praktijk!

- Welke waarden zien jullie in de opdracht? En voor wie zijn die waarden relevant? Voorbeelden van waarden zijn: waterveiligheid voor bewoners, duurzame leefomgeving, recreatiewaarde voor regio's enzovoorts.

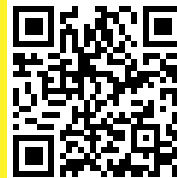
Ga over deze vragen de dialoog aan met de opdrachtgever voordat je begint

- In welke context vindt deze opdracht plaats? Simpel/ingewikkeld/complex/chaos
- Wanneer is deze opdracht succesvol? Is dat een resultaat dat je kan vastpakken, of is dat gericht op waarden?
- Willen we en kunnen we als team deze opdracht (nu) aannemen? Sluit het aan bij de teamfundamenten en randvoorwaarden (zie Onderdeel Teamfundamenten). Of hebben we nog iets anders nodig?
- Kan ik mij als professional verbinden aan en inzetten voor deze opdracht?

Bij het bespreken van de opdracht met de opdrachtgever

Check hoe de opdracht past in het ecosysteem (strategische en horizontale uitlijning, driehoek beleid/uitvoering/inspectie):

- Wat speelt er nog meer in de organisatie dat relevant is voor de opdracht?
- Wat speelt er nog meer in het gebied?
- Wat speelt er nog meer in het netwerk van het team?
- Hoe draagt het bij aan het coalitieakkoord, beleid en wetgeving?



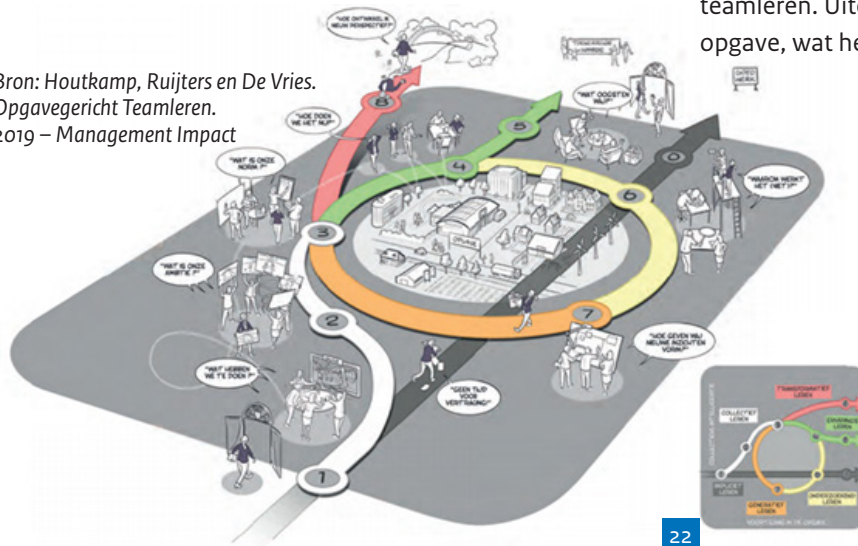
Bekijk het voorbeeld van een waardengedreven opgave

Rivierklimaatpark IJsselpoort

B. Dialoog met teamleden over mens centraal en opgavegericht teamleren

We zien een opgave als een uitnodiging om persoonlijk in te stappen met al je kwaliteiten, talenten, overtuigingen en inzichten, om maatschappelijke waarde te creëren. Dat doe je samen, in een specifieke context en door gebruik te maken van verschillende disciplines, kundes en perspectieven. Een opgave vraagt om grenzeloos samenwerken. Je hebt er meerdere domeinen en specialisaties voor nodig en zowel denkers als pionierende doeners.

Bron: Houtkamp, Ruijters en De Vries.
Opgavegericht Teamleren.
2019 – Management Impact



Opgavegericht teamleren ontstaat door de continue wisselwerking tussen de werking van het systeem, het bijdragen aan de context, de focus op goed werk (dat wat je afspreekt te doen) en de aandacht voor individuele groei (de binnenwereld van emoties, frames, kennis en vaardigheden). Deze gewenste en noodzakelijke wisselwerking vraagt om het creëren van balans tussen leren en realiseren. Een goede balans tussen leren en realiseren kleurt namelijk het opgavegericht teamleren. Uiteindelijk draait het om het volbrengen van de opgave, wat het verhaal weer rond maakt.

Opgavegericht teamleren

0. vernieuwen onder druk
1. Wat hebben we te doen?
2. Wat is onze ambitie?
3. Wat is onze norm?
4. Hoe doen we het nu?
5. Wat oogsten wij?
6. Waarom werkt het (niet)?
7. Hoe geven we nieuwe inzichten vorm?
8. Hoe ontwikkel ik nieuw perspectief?



Talentenplaatje



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Lisa de Bruin

Verbinder, initiator



“ Uitdagingen creatief oplossen met betrokken collega's ”



Talenten

Leergierig

Relatiericht

Vindingrijk



Missie

Werk opgavegericht, zet de mens centraal

Toepassen in de praktijk!

- Je kunt hierbij gebruik maken van het Talentenplaatje dat NOVA heeft ontwikkeld.
- Wat is jouw ambitie in deze opgave?
- Wat wil je leren in deze opgave/klus/project?
- Wat zijn jouw talenten? Hoe zet jij deze talenten in deze opgave in?
- Wanneer ben jij succesvol in deze opgave?

Spreek met elkaar af wanneer je nog een keer samen naar deze antwoorden kijkt. Vind je dat je in het hier en nu nog steeds succesvol bent (als individu en als team)?

Wil je het format voor het Talententplaatje opvragen? Mail ons dan via communicatienova@rws.nl.

C. Dialoog met stakeholders / omgeving voor een gelijkwaardige samenwerking

Welke vaardigheden heb je als team nodig om de dialoog met stakeholders aan te gaan en gelijkwaardig samen te werken?

Heb je als team 'Politieke scherpzinnigheid' ?

Dat is het inzetten van politieke vaardigheden in situaties met uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen en stakeholders. Dit is bedoeld om voldoende afstemming van belangen en/of instemming te verkrijgen om resultaten te bereiken of waarden te creëren. (Hartley, 2013)

- **Strategische sturing en scanning:** Kun je op de lange termijn denken, je omgeving scannen en scenario's voor de toekomst ontwikkelen?
- **Afstemming en allianties opbouwen:** Kun je overeenstemming creëren onder stakeholders? En allianties opbouwen? Om vervolgens initiatieven te helpen realiseren?
- **Mensen en situaties lezen:** Kun je de groepsdynamiek herkennen en gebruiken binnen gezamenlijke besluitvormingsprocessen?

- **Interpersoonlijke vaardigheden:** Heb je zowel vaardigheden die nodig zijn om mensen te overtuigen als harde vaardigheden die nodig zijn om te onderhandelen?
- **Persoonlijke vaardigheden:** Ben je zelfbewust, luister je goed en ben je proactief?

Heb je als fluïde team ruimte om 'streetwise' te handelen?

Het team kent de maatschappelijke context goed. Elk teamlid draagt bij en weet goed hoe het werkt en wat de geldende (levende) kaders zijn. Daardoor kun je goede inschattingen maken van wat er nodig is en hoe te handelen in een complexe context. Hier is tijd en ruimte voor nodig en samengevat is dit redundantie.

Je organiseert redundantie door niet alles vast te zetten in taken, regels en procedures en do or een diversiteit aan generalisten multidisciplinair met elkaar te laten samen werken. Maar ook door agenda's niet vol te proppen, ruimte te maken voor informele ontmoetingen en targets niet op het hoogste niveau te zetten.

Redundantie ontstaat verder als er meerdere manieren van organiseren mogelijk zijn, afhankelijk van het type taak of opdracht. Lokaal hebben teams ruimte nodig om te ‘knutselen’, om zo te komen tot slimme, werkende oplossingen. De consequentie is dat er niet een one-size-fits-all-oplossing is.

Deze manier van werken staat haaks op het ‘neuzen dezelfde kant op’ en ‘hetzelfde doen’. Juist organisatieveranderingen zo inrichten dat de verandering door lokale gemeenschappen knutselend realiteit wordt, maakt het resultaat van je verandering antifragiel. Iets dat ‘mislukt’ kan makkelijker omgebogen worden tot een kans. De kans op blijvend resultaat is dan dus veel groter. Zorg daarom dat leren echt mag: juist mislukkingen zijn in het ‘antifragiele systeem’ ervaringen die het systeem helpen ontwikkelen.

*Bron: Kessener en Van Os. Meer dan de som der delen.
Fragment Antifragiel, Taleb. 2019. - Sioo*

Toepassen in de praktijk!

- Politieke scherpzinnigheid: Welke vaardigheden hebben jullie tot je beschikking in je team? Voor elk teamlid: welke talenten/skills draag jij bij aan politieke scherpzinnigheid? Hoe vullen jullie elkaar daarin aan? Hoe/wanneer kunnen jullie deze skills bewust (niet) inzetten?
- Ruimte /redundantie: Terugkijkend naar de afspraken van de opdrachtgever (Dialogo A) – welke ruimte heb je om te onderhandelen met de stakeholders? Waar liggen de kansen voor samenwerking?

Afsluiting

Wauw, goed bezig! Je bent aan het einde gekomen van dit werkboek. Een werkboek boordevol wetenschappelijke informatie, opdrachten, tips en inspiratie over teams in de toekomst. We hopen dat je aan de hand van alle kennis uit dit boekje inmiddels véél meer weet over de toekomst van teamontwikkeling én dat je door middel van de opdrachten, hier ook zelf met jouw team volop mee aan de slag gaat! Door samen in gesprek te gaan, deze kennis met anderen te delen en door elkaar als team beter te leren kennen. Met als belangrijkste doel dat jullie effectiever en met meer werkplezier aan de slag kunnen gaan.

NOVA innoveert voor Rijkswaterstaat door te experimenteren, te vernieuwen, te vallen en weer op te staan. Dat betekent dat niet alles in één keer goed hoeft te gaan, maar dat we blijven leren door verkenningen in de praktijk te brengen (proeftuinen) en nieuwe dingen uit te proberen. Zo kan jij ook aan de slag gaan als team: durf te doen, experimenteer met nieuwe manieren van (samen)werken, leer van elkaar en van dit boekje!

“Het herkennen, ontwikkelen en optimaal inzetten van talenten geeft positieve energie en intrinsieke motivatie. Dat kan ruimte bieden om bijvoorbeeld na te denken om het werk anders in te richten.” – Esther van Bronswijk (Senior Adviseur HRM en organisatieontwikkeling)

Uiteraard staan we bij NOVA klaar om je te helpen met al je vragen rondom teamontwikkeling. Wil je hier graag een keer over in gesprek, ben je op zoek naar (extra) informatie, tips, inspiratie of handvatten uit de praktijk? Neem dan gerust contact met ons op via communicatienova@rws.nl.

Inspiratie

Extra inspiratie voor in de praktijk

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat teams waarbij het lukt om deze vier activiteiten gebalanceerd in de praktijk te brengen, zij vaker beter teamwerk realiseren:

- Door toekomst te creëren. Daarbij denk je bijvoorbeeld als team na over het beoogde resultaat, over wanneer je het goed doet als team en welke waarde je wilt toevoegen.
- Door te organiseren, dat is de praktische kant en gaat bijvoorbeeld over wie doet wat, wanneer, hoe en in hoeveel tijd.
- Door te reflecteren. Dit heeft twee aspecten: vanaf een afstand naar je werk kijken als team, doen we dat goed en slim en vanuit verschillende perspectieven naar je werk kijken, verschillende meningen onderzoeken.
- En ten slotte door een dialoog te voeren. De communicatie verloopt bij voorkeur vooral op een vragende en onderzoekende manier.

Bron: *Team ontwikkelruimte* (Karin Derksen, *goed teamwerk* 2021)

Professionals werken gemiddeld in 8 teams tegelijk. Toch wordt maar zelden aandacht besteed aan het verbeteren van dat teamwerk. Het lijkt wel alsof organisaties verwachten dat dit vanzelf goed gaat.

– gebaseerd op Dr. Karin Derksen, *Goed Teamwerk*



Leestip!

We zijn als NOVA volop aan de slag met teamontwikkeling, opgavegericht én talentgericht werken. Wil je weten hoe wij talentgericht werken in de praktijk brengen? Lees dan zeker ook dit interview met Esther van Bronswijk (Senior Adviseur HRM en organisatieontwikkeling): ‘Het belang van talentgericht werken’.

Bronnen

Leestips om je kennis bij te spijkeren!

- Boonstra, Jaap. Ondernemen in allianties en netwerken: Grensoverschrijdend samenwerken. Stoeien met paradoxen. 2013 - Vakmedianet
- Deloitte. Global HR Capital Trends 2021 - Deloitte Insights
- Derksen, Karin. Goed Team Werk. 2021- Boom Uitgeverij
- Dichte tunnel is nog maar het begin: 'Personeelstekort duurt nog wel 30 jaar'
- DRIFT en NSOB. Sturing in transitities: Een raamwerk voor strategiebepaling.
- George, Bert. Making public organizations work. 2021 - Owl Press
- Götte, Bart. Presentatie "the Future of Work", Future Flock RTL-Z 16/05/2022
- Houtkamp, Ruijters en De Vries. Opgavegericht Teamleren. 2019 – Management Impact
- Kaapz. Help, hetzelfde probleem komt telkens terug – Blog Bureau KaapZ
- Kessener en Van Os. Meer dan de som der delen. Fragment Antifragiel, Taleb. 2019. - Sioo
- Kramer en Braun. Building Tribes. 2018 – Management Impact
- Lerend organiseren voor managers, Rijkswaterstaat 2021
- LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul Team effectiviteit. - 2008
- Rotmans, Jan. Omarm de Chaos. 2021 – De Geus
- Schaufeli, Willem. Bevlogen leiderschap. in De Psycholoog - februari 2022
- SCP. De veranderende wereld van werk: Een verkenning van de kwaliteit van werk in de toekomst, Sociaal en Cultureel Planbureau 2021
- Wierdsma, André. Duurzame inzetbaarheid (2): Interview met prof. dr. André Wierdsma Eigen regie en kwetsbaarheid: een kritische reflectie, O&O / NR 1 2018

