

Whitepaper

De AEM-cube een succesvolle methode voor de ideale teamsamenstelling

Realiseer meer vitaliteit in organisaties

Peter Robertson – Human Insight
Jan Bernard Koolen – GITP



Inhoud

Proloog: toonaangevende bedrijven werken met deze benadering	3
Eén praktische taal voor bedrijven, mensen en teams	3
Waarom het referentiekader eenvoudig te begrijpen is	3
Teams werden vaak niet vooraf geoptimaliseerd aan het doel	7
Begin met het doel, niet met vertrouwen	8
Vertrouwen is belangrijk, maar mogelijk ook overdreven	8
Verandering van gedrag is belangrijk, maar mogelijk ook overdreven	8
Van retro-fitting naar pro-fitting	8
Voor pro-fitting van teams worden nieuwe paradigma's gebruikt	9
Het proces van pro-fitting	9
Het doel van het team definiëren in de prestatieketen	9
De S-curve als een van de gemeenschappelijke referentiekaders	10
Begrip door praktijkoefeningen	11
De missie is verbonden aan de positie op de S-curve	12
Bepalen of relaties of inhoud de grootste uitdaging zijn	12
De resultaten op het vlak van de AEM-cube tekenen	12
Zodra de missie is gedefinieerd, ligt de focus op mensen	14
Over sommige mensen kan niet worden onderhandeld	15
Strategische complementariteit creëren	15
AEM-cube-profielen van een bestaande groep verzamelen	15
Businesscase: een hightechorganisatie in de service-industrie	16
De vraag van de vice-president	16
Snelle voorbereiding van het project	17
Een overzicht van de volledige benadering in acht weken	17
Een overzicht van de gegevens van de AEM-cube	20
Het algemene managementteam	21
De infrastructuur van een datacenter	23
Het team voor productmanagement	26
Het team voor klantoplossingen	28
Het team voor hosting oplossingen	30
Epiloog: een snel en efficiënt proces	36
Interessante weblinks	37

Proloog: toonaangevende bedrijven werken met deze benadering

In dit artikel wordt de aanpak beschreven voor het verkleinen van het risico op ontsporing van een team en het vergroten van de kansen om de beoogde prestaties te behalen. De aanpak, de AEM-cube beschrijft hoe u teams moet samenstellen zodat ze geschikt zijn voor hun missie. In het tweede gedeelte van dit artikel wordt een voorbeeld uit de praktijk besproken. Deze business businesscase is ontworpen en samengesteld aan de hand van informatie uit verschillende bronnen en andere praktijkvoorbeelden. Alle originele gegevens worden zodanig gepresenteerd dat de identiteit van de personen beschermd is.

Dit artikel is geschreven in de eerste helft van oktober 2009. In deze periode waren grote bedrijven, zoals *Dutch Telecom*, *British Telecom* en *Philips Electronics*, en kleinere organisaties, zoals de *VeBeGo-groep* en *Gemserv*, toonaangevend omdat ze deze aanpak gebruikten in hun organisaties of in een bèta-testomgeving.

Adviesorganisaties als GITP en Nolan, Norton & Co, en organisaties op het gebied van leiderschapontwikkeling, zoals Ashridge Business School, leveren deze service aan hun klanten. In een van de casestudies hebben we samengewerkt met GITP. In een andere casestudie met Nolan, Norton & Co.

Zowel Amerikaans onderzoek, gepubliceerd in het populaire boek *Blueprint to a Billion* van David Thomson, als Europees onderzoek tonen een sterke correlatie aan tussen specifieke teampatronen, sterke groei en succesvolle prestaties.

Eén praktische taal voor bedrijven, mensen en teams

Het doel van teamwork is het samenstellen van teams die prestaties leveren. Tot de komst van een solide, ecologische benadering in organisaties was het moeilijk een gemeenschappelijk referentiekader en één taal te vinden waarmee de kwaliteiten en drijfveren van teamleden direct konden worden gekoppeld aan hun bijdrage aan de prestaties van het team.

Waarom het referentiekader eenvoudig te begrijpen is

Wij hebben ervaren dat we een geïnteresseerde leidinggevende, manager of professional in acht minuten de basisprincipes van de AEM-cube

kunnen uitleggen op een dusdanig niveau dat het concept kan worden gebruikt bij de besluitvorming.

De S-curve

Zonder afbeeldingen of dia's is het verhaal als volgt. De eerste vraag die gesteld wordt aan iemand die het concept niet kent, is: "Weet u wat de S-curve is?" Als het antwoord ja is, kunt u meteen uitleggen wat de AEM-cube is; als het antwoord nee is, hebt u eerst twee minuten nodig om de S-curve uit te leggen. De S-curve kan als volgt worden uitgelegd: Als u begint met een idee, een droom, een investering, een opzet, een nieuw product of een nieuwe service, worden altijd dezelfde groeifasen doorlopen. Deze fasen zijn vergelijkbaar met de seizoenen voor een boer: winter, lente, zomer en herfst.

Het proces toont over het algemeen het patroon van een S-vorm, omdat groei langzaam begint, met vallen en opstaan, vervolgens versnelt en ten slotte langzamer wordt tot het verval zich inzet. We hebben ontdekt dat we mensen kunnen classificeren op basis van de bijdrage die ze leveren aan de fasen van de S-curve. Zo zijn er 'wintermensen', zoals uitvinders, dromers en scenarioplanners; 'lentemensen', zoals marketingstrategisten, project- en programmamanagers, upscaling-specialisten en ondernemers; 'zomermensen', zoals productiemangers en operationele managers; en 'herfstmensen', zoals boekhouders en accountants die de oogst binnenhalen. Advocaten en assetmanagers behoren ook tot de laatste groep. *Iedereen* heeft echter een favoriete fase in de S-curve waar hij/zij maximaal oplossingen bijdraagt. Groei is dus vergelijkbaar met een estafettewedstrijd. De stok moet worden doorgegeven aan de volgende loper. Als dat ergens in de curve mislukt, haalt niemand de finish.

Optimale bijdrage

De AEM-cube meet precies waar iemand een optimale bijdrage levert aan de groeicurve en toont bovendien aan aan welke typen groeicurven iemand de voorkeur geeft: relatiecurven (samengevat als 'mens-attached') of technische, professionele en inhoudscurven (de laatste is een compilatie van al deze onderwerpen samengevat als 'materie-attached'). De twee concepten 'Welke curve?' en 'Waar op de curve?' worden weergegeven op een vlak dat het grondvlak van de AEM-cube wordt genoemd.

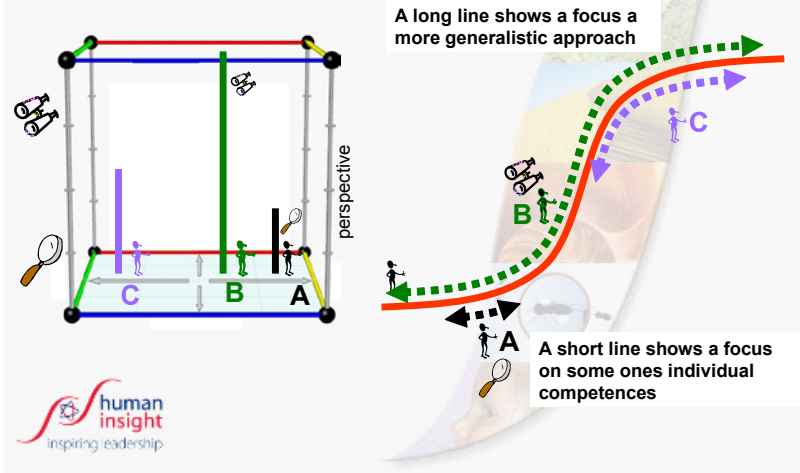
De verticale as kan worden beschouwd als de lengte van de volledige S-curve. Bij een korte verticale as ligt de focus op de fase van de S-curve met de voorkeurspositie, wat over het algemeen betekent dat de focus op specifieke professionele en specialistische vaardigheden ligt. Bij een lange verticale as ligt de focus op de volledige lengte van de S-curve, waarbij men tijd en energie wil steken in praten, interactie, begrip en interesse in personen in alle overige fasen van de S-curve. In dit geval is een individu een generalist die in de meeste situaties niet langer een specialist is. Een individu kan niet beide zijn. Kort samengevat: het vlak toont aan welke S-curve en welke positie op die curve mensen een bijdrage leveren; de verticale as geeft aan hoe een persoon de S-curve beheert.

Cultureel onafhankelijk

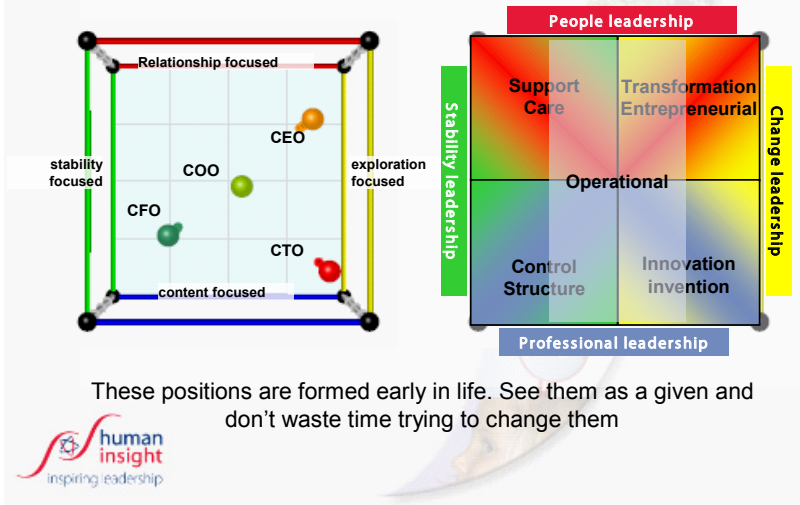
Deze concepten zijn essentieel voor de kwaliteiten en drijfveren van mensen en zijn daarom cultureel onafhankelijk. Ze werken zowel in China als in de Verenigde Staten en Europa. Deze concepten geven bovendien niet aan hoe een persoon zijn of haar doel kan bereiken, maar ze geven wel aan welk doel een persoon kan bereiken. Dit hulpmiddel, dat veel bij coaching wordt gebruikt, vertelt u niet hoe verandering kan bijdragen aan mensen, maar hoe mensen kunnen bijdragen aan verandering. Voor beleidsvormers is dit commercieel erg interessant omdat het niet noodzakelijkerwijs een grote investering in training en ontwikkeling inhoudt voordat er resultaten kunnen worden geboekt.

Dit is in principe alles. Een ervaren adviseur op het gebied van de AEM-cube kan met zijn of haar geloofwaardigheid en enkele voorbeelden dit verhaal in ongeveer acht minuten vertellen. Managers gebruiken dit verhaal direct wanneer ze profielen gaan interpreteren, zoals hieronder wordt weergegeven. Het is natuurlijk zeer handig als managers eerst zelf een AEM-cube maken. De volgende afbeeldingen illustreren het bovenstaande verhaal.

The vertical axis in the AEM-cube shows the personal perspective on the S-curve



Strategic Diversity: the pattern of a successful team



Teams werden vaak niet vooraf geoptimaliseerd aan het doel

Om duidelijk te maken wat het verschil is in deze nieuwe benadering, moeten we eerst de kenmerken van teambuilding bekijken vanuit een historisch oogpunt.

De standaardbenadering was om te beginnen met het opbouwen van vertrouwen bij de teamleden. Er wordt aangenomen dat een team waarin alle leden elkaar kennen en vertrouwen, beter zal presteren. Om dit te bereiken, worden vaak hulpmiddelen gebruikt om het gedrag van mensen in te schatten aan de hand van verschillende 360 graden feedbackmethoden. Deze hulpmiddelen resulteren veelal in plannen en acties voor persoonlijke ontwikkeling om het gedrag van elk individu te verbeteren. Er wordt aangenomen dat door het verbeteren van het gedrag van elk individu, de prestaties van het team verbeteren. Er moet dus eerst worden geïnvesteerd in tijd en geld voordat er resultaten kunnen worden behaald.

Een andere aanname is dat een individu altijd verbeterd kan worden. Ook wordt er vaak vanuit gegaan dat het tijdvenster voor bedrijfsprestaties groot genoeg is voor de volledige fase van persoonlijke groei en ontwikkeling van het team. De energie en herhalende leerprocessen die nodig zijn om het gedrag van zelfs maar één persoon te veranderen, worden vaak over het hoofd gezien en onderschat en komen niet overeen met het tijdsvenster waarin het team *moet* presteren.

Ook in de standaardbenadering eindigen workshops tegenwoordig niet langer met alleen goede gevoelens, bedoelingen, vertrouwen en persoonlijke ontwikkeling (zoals bijvoorbeeld in de jaren zeventig vaak wel het geval was), maar leveren een lijst met acties op om de missie te laten slagen en de gewenste prestaties te leveren. Sommige teams functioneren hierna heel goed, maar vaak zwakken de prestaties af in de maanden daarna, of is er geen invloed te merken.

Connectie met strategie

Hoewel deze benaderingen niet slecht zijn, blijven ze vanwege het gebrek aan een directe connectie met strategie, bedrijfsprestaties en missie echter vaak hangen in het gebied van langetermijnorganisatie ontwikkeling en/of training en persoonlijke ontwikkeling. Deze benaderingen zijn veelal gebaseerd op zeer juiste bedoelingen en schaden mensen niet. Terwijl het achterliggende idee is teams door ontwikkeling

naar het doel toe te laten werken zijn ze vaak toch niet direct verbonden met bedrijfsprestaties.

Begin met het doel, niet met vertrouwen

In de benadering die wij beschrijven, worden teams allereerst samengesteld op basis van het doel (*pro-fitting*) in plaats van door ontwikkeling te worden aangepast aan het doel (*retro-fitting*).

Vertrouwen is belangrijk, maar mogelijk ook overdreven

Hoewel vertrouwen zeer belangrijk is en we het belang ervan nooit mogen onderschatten, kan het belang van vertrouwen ons verblinden voor het feit dat zelfs met het beste vertrouwen teams verkeerd kunnen worden samengesteld en nooit de gewenste resultaten zullen behalen. Uit ervaring blijkt dat teams met het beste vertrouwen ter wereld, met mensen die voor elkaar tot het uiterste willen gaan, ook niet in staat hoeven te zijn het gewenste resultaat te behalen.

Verandering van gedrag is belangrijk, maar mogelijk ook overdreven

De aanname dat voor verbetering mensen hun gedrag moeten veranderen en dat dit moet worden getraind en ontwikkeld, is al besproken. Er is niets mis met het proberen te verbeteren van het gedrag van mensen. Het is echter vaak onpraktisch en niet resultaat gefocust als dit wordt gezien als de basis van succesvol teamwork.

Basisinstincten

We weten dat mensen en dieren in moeilijke situaties doelgericht gedrag vertonen, zelfs zonder gedragstraining. Dit bewijst dat een doel vaak wordt bereikt door de mechanismen te beheren die onderliggend zijn aan het gedrag, en niet door specifiek gedrag te trainen. Met de AEM-cube, waarmee de basisinstincten worden gemeten, ligt de focus op deze controlerende mechanismen in plaats van op gedrag an sich.

Van retro-fitting naar pro-fitting

De benadering begint niet met mensen, maar met de kenmerken van het doel of de missie. Zodra het doel of de missie min of meer is gedefinieerd, wordt gekeken welke mensen bij dat doel passen.

Zodra een team is samengesteld, wordt er een dialoog gestart over de bijdrage van de teamleden. Daarna wordt pas gepraat over prioriteiten en activiteiten. In combinatie daarmee is de focus uiteraard ook gericht op de wens om elkaar persoonlijk beter te leren kennen en worden

er stappen gezet in de richting van essentieel vertrouwen en samenwerking. De benaderingen die de afgelopen decennia zijn gebruikt, lijken meer op het achteraf aanpassen van teams aan hun missie door gedragsverandering (retro-fitting) in plaats van het correct samenstellen van de teams direct vanaf het begin. De laatste benadering wordt door ons aangeraden.

Voor pro-fitting van teams worden nieuwe paradigma's gebruikt

Het idee lijkt voor de hand liggend, maar er is een goede reden dat dingen in het verleden, en vaak ook nog vandaag, worden gedaan zoals ze worden gedaan. Het was gewoonweg moeilijk om de connectie te maken tussen het bedrijfsdoel en het individu of een combinatie van individuen.

Hiervoor bestond nog niet echt een concept. Veel van de gebruikte concepten en hulpmiddelen zijn vóór de Tweede Wereldoorlog ontwikkeld. Nieuwe paradigma's zijn pas na de Tweede Wereldoorlog ontwikkeld of geconcretiseerd, maar op dat moment was het grootste deel van de theorie al min of meer gevestigd.

Organisatie-ecologie

Bij deze benadering gebruiken we de moderne paradigma's. Deze worden samengevat als organisatie-ecologie: ze hebben een taal gecreëerd die een directe brug bouwt tussen het menselijke brein en de taken die mensen moeten uitvoeren. Over het algemeen worden dezelfde taal, concepten en wetten gebruikt om beide te beschrijven. Het effect en resultaat van deze benadering is een snellere en gemakkelijkere stroom van bedrijfsprestaties naar persoonlijke prestaties dan voorheen. Het klassieke proces wordt in feite volledig omgedraaid en gaat van retro-fitting van teams naar pro-fitting van teams.

Het proces van pro-fitting

Het proces van pro-fitting van teams is redelijk simpel en wordt hieronder in detail beschreven.

Het doel van het team definiëren in de prestatieketen

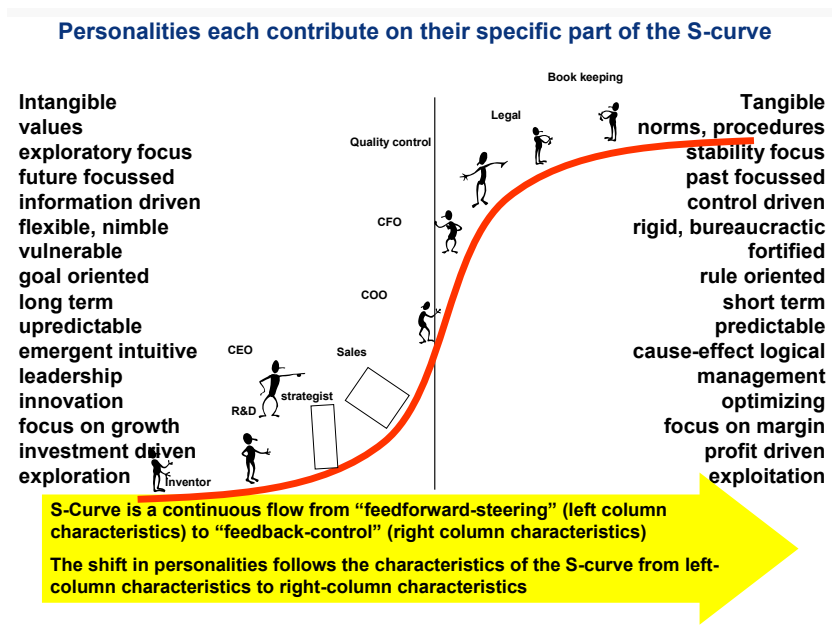
Alles groeit volgens ongeveer hetzelfde patroon. Wij noemen dit patroon een stroom van *feedforward-control* naar *feedback-control*. Een praktische manier om een voorbeeld van dit patroon te tonen, is de reeds besproken groeicurve of S-curve. De S-curve wordt steeds bekender bij managers en is zeer handig bij het definiëren welke positie teams

hebben om prestaties te leveren. Zoals eerder gezegd, wordt aangenomen dat deze kennis beschikbaar is. Hieronder volgt echter nog een uitleg.

De S-curve als een van de gemeenschappelijke referentiekaders

De S-curve stroomt van een 'ongrijpbaar' idee naar een 'concreet' eindresultaat. Altijd in één richting, maar nooit achterwaarts. Het begint met feedforward-control en het eindigt met feedback-control. De metafoor van de seizoenen en de uitleg van feedforward naar feedback ondersteunt managers het meest bij het nemen van snelle beslissingen op basis van de positie van de organisatie.

In de afbeelding hieronder staan links een aantal woorden die typisch bij het begin van de S-curve horen en rechts een aantal woorden die typisch bij het einde van de S-curve horen. Van links naar rechts schuift het proces op van feedforward- naar feedback-control, stap voor stap.



De woorden aan de linkerkant hebben betrekking op ontastbare zaken en zijn vaak gerelateerd aan activiteiten die min of meer 'de weg wijzen'. De woorden aan de rechterkant hebben betrekking op tastbare zaken:

activiteiten om dingen samen te voegen en te structureren. De pijl aan de onderkant toont de beweging van links naar rechts.

Van feedforward naar feedback

Praktisch beschreven, is een droom helemaal links zeer ontastbaar. (Een droom heeft echter veel betekenis en een mogelijke richting, dus de feedforward is 99%). Als men verdergaat op de S-curve en bijvoorbeeld een droom verwezenlijkt, wordt het met elke stap minder feedforward en meer feedback. Het wordt minder een droom en meer een feit.

Alle posities op de curve verschillen. Van 100% feedforward-control (FFC) aan het begin wordt het 100% feedback-control (FBC) aan het einde. Daartussen verschuiven de kenmerken in kleine stappen van FFC naar FBC. De S-curve kan worden beschouwd als een continue stroom van feedforward naar feedback. In het begin kan er bijvoorbeeld 91% FFC en 9% FBC zijn, terwijl iets later dit is verschoven naar 89% FFC en 11% FBC. Een S-curve gaat nooit achterwaarts, het is een voorwaartse stroom die meer en meer feedback-control creëert.

Het zal snel duidelijk worden dat dit een van de belangrijkste redenen is dat we mensen direct een positie op deze stroom kunnen geven. Mensen hebben de neiging hun persoonlijkheid te vormen naar hun bijdrage aan een specifieke fase van de S-curve. Een praktisch voorbeeld is dat de missie van een financieel team uiteraard bijdraagt aan activiteiten die boven aan de S-curve staan. Daarentegen draagt een onderzoeks- en ontwikkelingsteam bij aan het begin van een of meer S-curven en draagt een team dat leidinggeeft aan een productiefaciliteit bij aan de middelste fase van een S-curve.

Begrip door praktijkoefeningen

Het is niet moeilijk dit te begrijpen. Met een beetje oefenen snapt u het zo. Vraag uzelf en enkele anderen een aantal verschillende missies voor teams te identificeren. Plaats deze missies ergens op de groei-curve: een research afdeling staat aan het begin, een productie afdeling in het midden, een financiële afdeling aan het einde. U kunt de volgorde eenvoudig bepalen door uzelf af te vragen of deze afdeling wel of geen bijdrage levert aan de volgende afdeling in de winstgenererende keten. Zodra deze taak door iedereen is uitgevoerd, laat men het resultaat aan de anderen zien. U zult versteld staan over de overeenkomsten. De meeste afdelingen zullen al op de juiste positie staan.

De missie is verbonden aan de positie op de S-curve

De eerste stap bij het definiëren van het patroon van een teammissie is het correct formuleren van de missie en deze op de S-curve plaatsen. Dit betekent dat u het tegenovergestelde moet doen van in de bovenstaande oefening. Het formuleren van een missie en het plaatsen van de missie op de juiste positie op de S-curve is niet moeilijk. Als u een aantal personen vraagt hun gezond verstand te gebruiken en de missie op de S-curve te plaatsen, zult u behoorlijk wat overeenkomsten zien. Eventuele verschillen kunnen worden gebruikt om de missie verder te verduidelijken.

Bepalen of relaties of inhoud de grootste uitdaging zijn

De volgende stap is het definiëren in welke mate de missie gerelateerd is aan het maken, onderhouden en leiden van relaties met anderen, of het definiëren in welke mate de missie gerelateerd is aan het werken met onpersoonlijke zaken, zoals inhoud, technologie, kennis, etc. Dit moet in de ruimste zin worden opgevat. Met de focus op persoonlijke relaties bedoelen we alles met betrekking tot de relationele aspecten, zoals klanten, allianties, werknemers, leveranciers, aandeelhouders, partners etc. Met de focus op inhoudsrelaties bedoelen we alles met betrekking tot technologische zaken, zoals software, chemie, biologie, wetgeving, financiën, engineering, etc. We kunnen deze lijst uitbreiden met vele voorbeelden.

U kunt dan de volgende praktische vraag stellen: in welke mate zijn de resultaatgebieden van het team gerelateerd aan het maken en ontwikkelen van relaties of het maken en ontwikkelen van inhoud? Deze vraag is eenvoudig te beantwoorden.

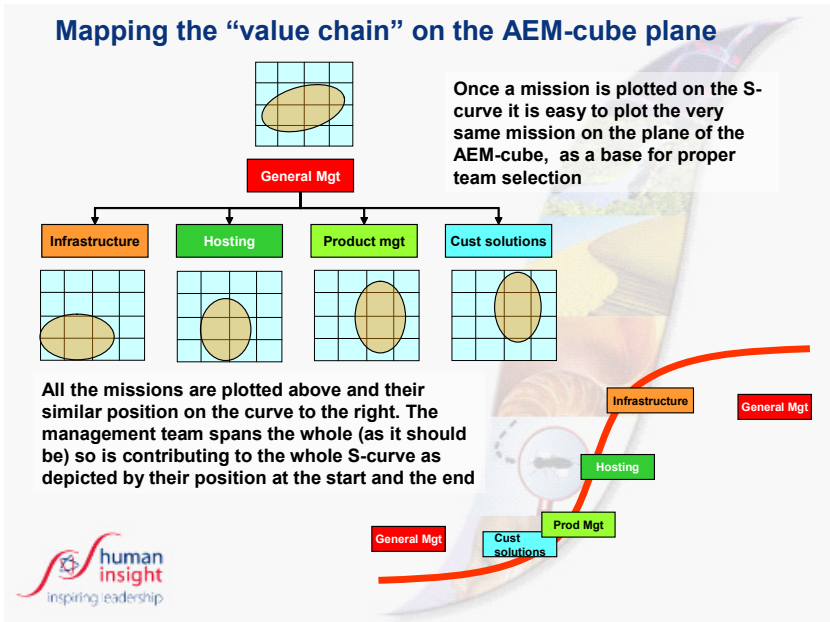
De resultaten op het vlak van de AEM-cube tekenen

Door op deze manier te denken en te definiëren, krijgen we een vierkant vlak. Dit is het onderste vlak van de AEM-cube die we later gebruiken om de missie te combineren met de juiste mensen.

In de afbeelding hieronder ziet u een voorbeeld van een organisatie, in dit geval een datacenter met haar klassieke vier hoofdafdelingen en een algemeen management team.

Als u precies het bodemvlak van de AEM-cube, zoals getoond op de afbeeldingen hierboven gebruikt ziet u dat naarmate een grijs gebied

(de cirkels/ ovalen) meer naar de rechterkant ligt, de missie van het team meer aan het begin van de S-curve ligt bijvoorbeeld. Naarmate het grijze gebied meer naar de blauwe as ligt (de onderkant als we het zoals hieronder van boven zien) is de missie van het team meer gericht op de inhoud en de techniek (en minder op de relaties bijvoorbeeld). Customer solutions bijvoorbeeld moet commercieel zijn en dat doe je door relaties met mensen te exploreren en dan verder uit te bouwen.



Eenvoudig en leuk

Managers kunnen worden getraind om dit proces correct en bijna zelfstandig in slechts enkele minuten uit te voeren. De externe expert is alleen nodig om misverstanden te voorkomen of om hier en daar opmerkingen of enkele aanpassingen te maken. Het proces is eenvoudig en leuk en kan dus door de organisatie zelf worden uitgevoerd.

De missie van een team kan vaak tot enkele (4-6) resultaatgebieden worden herleid. U wordt aangeraden zich direct op deze gebieden te richten. Dit wordt hieronder weergegeven. De algemene missie kan juist worden gedefinieerd en u tekent een cirkel, vierkant, ovaal of een andere vorm onder in de AEM-cube.

Vervolgens richt u zich op de resultaatgebieden die onderdeel zijn van de missie. Dit worden vaak (maar niet altijd) kleinere cirkels die binnen de grotere cirkel vallen. Een technische afdeling heeft bijvoorbeeld een helpdesk die grotendeels buiten de hoofdcirkel van de missiekenmerken valt omdat een helpdesk veel meer te maken heeft met persoonlijke relaties. Hieronder vindt u enkele voorbeelden.

De verticale as heeft in deze exercitie iets minder prioriteit en wordt meestal meegenomen als de individuele teamleden aan de orde komen.

Zodra de missie is gedefinieerd, ligt de focus op mensen

Nu de missie en resultaatgebieden voor een bepaald team bekend zijn, kunnen we ons op de mensen richten.

Voor het samenstellen van een team bestaan verschillende benaderingen. Doorgaans wordt er eigenlijk nooit vanuit het niets begonnen. Er zijn altijd mensen die men al kent, mensen die in het team *moeten*, om redenen van expertise, vaardigheden, ervaring etc.. Mensen hebben hun eigen carrières, motivaties, wensen en behoeften en die moeten ook passen. Het verzamelen van informatie aan de hand van een AEM-cube is dus nooit het enige wat u moet doen.

U kunt als volgt de informatie over de mensen verzamelen:

Vanuit het niets beginnen kan het gemakkelijkst zijn, omdat u dan de mensen moet werven. Voor het maken van een AEM-cube-profiel hebt u het protocol voor werving en beoordeling nodig. U hebt echter ook andere gekwalificeerde hulpmiddelen nodig omdat er in de meeste gevallen alleen een zelfbeeld kan worden gemaakt zonder feedback.

GITP is een gerenommeerd HR-adviesbureau in Nederland met een solide beoordelings- en wervingsbranche, heeft voor deze doeleinden een AEM-assessment ontwikkeld, die in veel gevallen vaak als een standaard wordt uitgevoerd en anders direct op verzoek wordt aangepast. Dat is net zo makkelijk als wat normaal tijdens een wervingsproces wordt gedaan.

Achtergrond in accreditatie

Vanzelfsprekend is de kwaliteit pas optimaal als de beoordelaar en werver de systematiek van de AEM-cube beheersen. De beoordelaars moeten een achtergrond in accreditatie hebben en moeten tijdens de

wervingsgesprekken de aspecten van de AEM-cube kunnen uitleggen en in een dialoog met de betrokkene praktisch vertalen.

Over sommige mensen kan niet worden onderhandeld

Bij het samenstellen van een team is er bovendien één belangrijke prioriteit: over sommige mensen kan niet worden onderhandeld. Voor bijna elke missie moet een team mensen bevatten die specifieke kennis, expertise, ervaring, relaties of politieke invloed hebben. Dit zijn de ononderhandelbare mensen: de mensen die nodig zijn in een team, ongeacht hun AEM-cube-profiel. Deze mensen vormen in veel gevallen de basis van het team. Het team wordt dan als het ware hieromheen gebouwd.

Strategische complementariteit creëren

Dit brengt ons tot het volgende onderwerp: strategische complementariteit. Tien goede accountants op dezelfde positie in een AEM-cube vormen samen een heel slecht team van tien accountants. Dit heet met een technische term *resonantie*. Een team dat uitsluitend bestaat uit teamleden die zich van nature richten op controle, kan ontsporen door gedetailleerde, perfectionistische en op regels gebaseerde activiteiten die professioneel gezien wel aan alle standaarden voldoen, maar die in de realiteit ver afstaan van de rest van de organisatie. Op dezelfde manier kan een onderzoeksteam ontsporen door abstracte en op concepten gebaseerde activiteiten die professioneel gezien wel aan alle standaarden voldoen, maar die in de realiteit ver afstaan van de rest van de organisatie. In deze gevallen is er geen strategische complementariteit.

Ondanks de focus op de kerngebieden die aan de missie en resultaatgebieden van een team zijn gerelateerd, moet men dus waken dat het team niet overgespecialiseerd wordt.

AEM-cube-profielen van een bestaande groep verzamelen

Als er een HR-beleid is voor het gebruik van AEM-cubes als een normaal onderdeel van een werknemersprofiel, is het heel gemakkelijk. De HR-gegevens, carrièregegevens en AEM-cubes bestaan dan al. Deze AEM-cubes omvatten feedbackpatronen van collega's, ondergeschikten en vaak ook interne of soms zelfs externe klanten (bijvoorbeeld in outsourcing situaties). Mensen zijn dan al gewend aan de AEM-cube en weten dat het in ieders voordeel is om ze te gebruiken.

Als in een organisatie niet zo'n HR-beleid bestaat, moet u de gegevens van de AEM-cubes eerst verzamelen.

Businesscase: een hightechorganisatie in de service-industrie

Een praktische casestudie zal de bovenstaande benadering praktisch toelichten. Het gaat om een datacenter van een hightech service-organisatie met ongeveer 50.000 medewerkers. Het is een grote leverancier voor grote Europese bedrijven en leveren over de gehele wereld diensten aan hen. Ze zijn gericht op terminal serverservices, connectiviteit, datacenters en adviesservices. Ze zijn nu in principe een businessunit van een internationaal opererende holding dat het bedrijf twee jaar geleden heeft aangekocht.

Door de aankoop heeft er een ook fusie plaatsgevonden in de datacenters. De focus van deze casestudie ligt op dat gedeelte van de organisatie. Dit vindt overal ter wereld plaats waardoor dit een voorbeeld is voor de gehele bedrijfstak. De businessunit Datacenters is verantwoordelijk voor het hosten van services, toepassingsbeheer en oplossingen voor klanten. Een vice-president is verantwoordelijk voor deze businessunit. De totale populatie van deze businessunit ligt rond de 1500 medewerkers.

De vraag van de vice-president

“Help ons zo snel en goedkoop mogelijk de teams voor onze businessunit Datacenters samen te stellen. Eerst mijn eigen team, dan de vier rapportageteams, en vervolgens mijn HR-medewerkers en managers, met coaching zodat ze het zelf kunnen doen, en de teams op het derde niveau. Om juridische en strategische redenen bedraagt de periode hiervoor acht weken. Langer is niet mogelijk. Het gaat om ongeveer honderd mensen in totaal. Aan de hand van prestatiebeoordelingen hebben we al de rangorde van 150 mensen bepaald. De 100 mensen waarover ik het heb, blijven hoogstwaarschijnlijk in de organisatie.”

“Wij hebben voor jullie gekozen omdat jullie de AEM-cube gebruiken. Dit is het enige hulpmiddel waarvan we echt kunnen zeggen dat het betrekking heeft op de taal en prestaties van een bedrijf. Ik heb ervaring met de AEM-cube opgedaan in onze directie. Ik wil niet langer het risico lopen dat teams ontspreken. Ondanks dat we geen concurrent zien voor deze benadering, willen we een voorstel zien dat goedkoper is dan

de voorstellen die door andere partijen worden geboden voor hulp bij gelijksoortige uitdagingen.”

“Bijkomende omstandigheden zijn dat het hele proces ethisch moet zijn en moet worden aangenomen door de ondernemingsraad en vakbond. Respondenten voor feedback moeten vertrouwelijk werken en er mag voor de managers alleen tijd worden besteed aan coaching op locatie om tijdsverlies te beperken. (Normale beoordelingen duren vaak een dag, exclusief reistijd.) Dit proces mag voor een manager maximaal tweeënhalf tot drie uur duren op locatie.”

Snelle voorbereiding van het project

We hebben een voorstel geschreven met een prijs van slechts 60% van andere offertes. We zijn direct begonnen met het samenstellen van een klein team met de HR-medewerkers van de vier units.

Tegelijkertijd werkte de vice-president aan het uitnodigen van haar team. Dit deed ze op basis van haar ervaring, intuïtie en behoefte aan de beste vaardigheden. Er ontbrak echter één manager. Ze zette daarom direct een wervingsproces in werking. Door haar snelheid konden we al zeer vroeg in het proces met haar team werken. Dit was essentieel voor de besluitvorming. Omdat ze alles wist over dit hulpmiddel, konden de AEM-cubes snel worden gemaakt. Nu we de profielen kenden, organiseerden we een bijeenkomst en een vergadering waarin niet alleen het profiel van het team werd besproken, maar ook de toekomstige manier van werken en het proces.

De belangrijkste focus

De belangrijkste focus was op de vier teams die aan de vier managers van de businessunits rapporteerden. We organiseerden twee voorbereidende vergaderingen met de HR-medewerkers om de AEM-cube en het proces uit te leggen. Hierbij werden, zoals in elk project, de rollen en het tijdsbestek besproken. Dit alles moest worden beheerd door een van de teamleden.

Een overzicht van de volledige benadering in acht weken

De hele benadering was gericht op integratie van de twee bedrijven in slechts acht weken en voor de lange termijn op de duurzame ontwikkeling van de organisatie.

De benadering was als volgt:

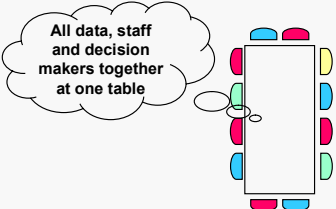
- Alle deelnemende managers werden via e-mail geïnformeerd over het doel, de urgentie, de bruikbaarheid, de benadering, de rol van externe adviseurs en de ethische voorwaarden.
- Alle deelnemende managers werden uitgenodigd twee vragenlijsten in te vullen: A) de vragenlijst voor de AEM-cube (zelfbeoordeling en beoordeling van feedback) en B) de vragenlijst over carrière-interesses (om na te denken over de carrière en scenario's voor de toekomst).
- Ervaren externe coachingadviseurs bespraken de AEM-cube-rapporten met de managers en gebruikten de vragenlijst over carrière-interesses als een begin voor de managers om na te denken over hun positie, wensen en ambities voor de toekomst en andere zaken die coaching zo waardevol maken, zoals:
 - Waar bevindt u zich in uw carrière?
 - Werkt u op basis van uw sterke punten?
 - Wat denkt u dat de komende drie jaar zal gebeuren?
 - Welke ontwikkeling wilt u zien?
 - En welke carrière?
 - Welke persoonlijke ontwikkeling is volgens u essentieel?
- Het totale plaatje van de coachingsessie voor beoordeling werd gebruikt tijdens de discussies om de teams samen te stellen, met toevoeging van alle overige informatie die beschikbaar was van de HR-managers.
- Er werd een voorbereidende workshop georganiseerd met de HR-medewerkers, de vice-president en de leden van het managementteam. Tijdens deze vergadering werd een schets gemaakt van de visie, missie, resultaatgebieden en prioriteiten van het team. Deze schets was de blauwdruk waarop de managers moesten worden afgestemd.
- Twee dagen later werd een tweede workshop georganiseerd waarin de vice-president, de leden van het managementteam, de HR-medewerkers en de twee adviseurs de basispatronen voor de team besproken. Tijdens deze workshop werden alle individuen besproken en de juiste beslissingen genomen. Deze beslissingen varieerden van duidelijke posities tot de positie 'laten we met hem of haar over de opties praten'.

Dit proces is de kern van het programma. Alle benodigde informatie is beschikbaar – zowel strategisch als gericht op Human Resources.

Hieronder ziet u de opzet van de workshop over besluitvorming met alle deelnemers om de tafel.


The decision making workshop and its participants

D	VP + Team Managers – mission and strategy information, decision making
D	HR- manager – career, performance, educational and competency history
D	Consultant – AEM-cube profiles, Career perspective interview, advise
D	PA- minutes, appointment scheduling with candidates asap after this meeting



All data, staff and decision makers together at one table

- Critical in the speed of the process is, once all data are available, one works will all staff and decision makers at the same moment together.
- All steps are taken in a quick sequence: department after department
- Each of the 4 roles has it specific well defined responsibility



De focus bij dit eerste proces lag op de vier kernteams. De overige teams werden in de weken daarna behandeld, unit per unit met een kopie van dit proces maar uiteraard lager in de organisatie. In plaats van het maken van uitgebreide beoordelingsrapporten van individuele managers, werden eenvoudig, de AEM-cube, snelheid en beschikbaarheid van alle gegevens (door de leden van het managementteam en de HR-medewerkers) in dezelfde tijd gecombineerd in dezelfde ruimte. Het proces begon met door elk lid van het managementteam, bijvoorbeeld de manager van de vier kernteams, te vragen eerst de ononderhandelbare mensen te noemen (zie boven). Nadat deze waren getekend in de AEM-cube, hadden we een eerste anker voor de samenstelling van de teams. Vanaf dat punt gaat de discussie over het maken van de juiste strategische complementariteit met de geschikte mensen. Voor deze discussies is input van alle partijen nodig. Soms worden mensen voor meerdere teams gevraagd,

waardoor de leden van het managementteam moeten bepraten wat ze deze persoon gaan voorstellen en welke maatregelen er moeten worden genomen. Na het voltooiën van dit proces werd de implementatie snel en met zorg uitgevoerd. Er waren enkele korte onderbrekingen door de HR-medewerkers, de vice-president of de externe adviseurs om onder andere gegevens te beperken en uiteindelijke beslissingen te versnellen.

De eerste top 5 teams werden aan de volledige groep gepresenteerd tijdens een aantal workshops over tactische implementatie van een halve dag die in de zomer werden gehouden. De meeste van deze sessies waren gericht op commerciële, technische of managementkwesties. Sommige sessies werden echter gebruikt voor het samenstellingsproces van de teams en de implementatie daarvan. De openheid was groot: de top 5 teams werden gepresenteerd met alle namen en de redenen waarom deze personen waren gekozen. Deze openheid en snelle uitvoering zorgden voor een eenvoudig implementatieproces voor de teams op het derde niveau. Ze waren allen zeer goed geïnformeerd en wisten wat ze moesten doen.

De meeste risico's uitgesloten

De uitvoerende afdeling van de organisatie en de werknemers waren ervan overtuigd dat de meeste risico's voor het mislukken van een team nu waren uitgesloten. Er kan natuurlijk niet worden voorspeld hoe snel ze alle antwoorden zullen hebben in de huidige economische crisis, maar tot nu toe lopen de teams voor op hun curve en is retro-fitting nog niet nodig geweest. De teams hebben gewerkt aan prioriteiten en samenwerking. Er werd vertrouwen gevormd, maar dat was niet waar we begonnen, maar uiteindelijk wel een eindresultaat. We begonnen met de prestaties en de strategie.

Een overzicht van de gegevens van de AEM-cube

Hieronder vindt u meer informatie over de teams, hun missies en de organisatie.

Het managementteam voor Datacenters bestaat uit de volgende teams:

- Unit: Datacenters en infrastructuur
- Unit: Hostoplossingen
- Unit: Klantoplossingen
- Unit: Productmanagement

Elke keer dat we een dergelijk ontwerpproces starten, beginnen we met een discussie over de missie en doelstellingen van het team. De meeste missies waren al in gang gezet en geen van de missies was echt moeilijk.

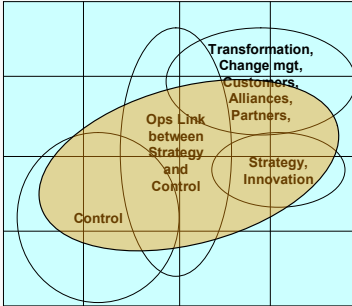
Een datacenter is in principe vrij simpel: de hardware moet een dak hebben en dat dak moet goed en veilig zijn (infrastructuur), er moeten harde schijven zijn voor de opslag van klantgegevens en het economisch en betrouwbaar beheren hiervan (hostoplossingen), er moeten klanten zijn die aangepaste services willen (klantoplossingen), maar om dit winstgevend te maken, moeten alle aanpassingen ongedaan worden gemaakt en moet optimaal gebruik worden gemaakt van gelijksoortige modules (productmanagement).

Het algemene managementteam

Het managementteam moet zijn gericht op de missie 'operationele excellentie'. De resultaatgebieden moeten operationeel excellent worden, maar er moeten ook mensen worden geleid, veranderingen worden geïmplementeerd en financiële duurzaamheid worden geleverd. Dit betekent dat de unit Datacenters samen met hun partners een veilige, efficiënte en innovatieve omgeving wil creëren waarin klanten permanent toegang hebben tot hun gegevens om zo hun bedrijfsprestaties te kunnen verbeteren.

Samen met de vice-president hebben we de missie van het algemene managementteam in de AEM-cube getekend. De missie wordt aangegeven op het onderste vlak van de AEM-cube (zie de afbeelding op pagina 23). Een typisch algemeen managementteam moet zich in principe bezighouden met alle aspecten van de S-curve, inclusief de transformatieaspecten.

General MT DC – Projection of Mission on AEM-cube plane



- This picture was established by discussion, in about one hour
- For every part of the business two questions were asked:
 - Where does it optimally contribute to the growth curve?
 - Is it a 'people' or a 'content' mission?
- The two answers make it possible to plot on the bottom plane of the AEM-cube
- The last question was:
 - How mono versus multi-disciplinary is the specific mission?
- The answer determines the vertical axis
- These patterns were used to cross match the people-profiles



Het onderstaande team toont hoe de managers daadwerkelijk waren geprofileerd in de AEM-cube. Het werd min of meer zichtbaar dat alle managerprofielen in een bepaalde mate gerelateerd waren aan de missies die ze voor zichzelf hadden in de unit Datacenters.

General MT DC – by Self Images

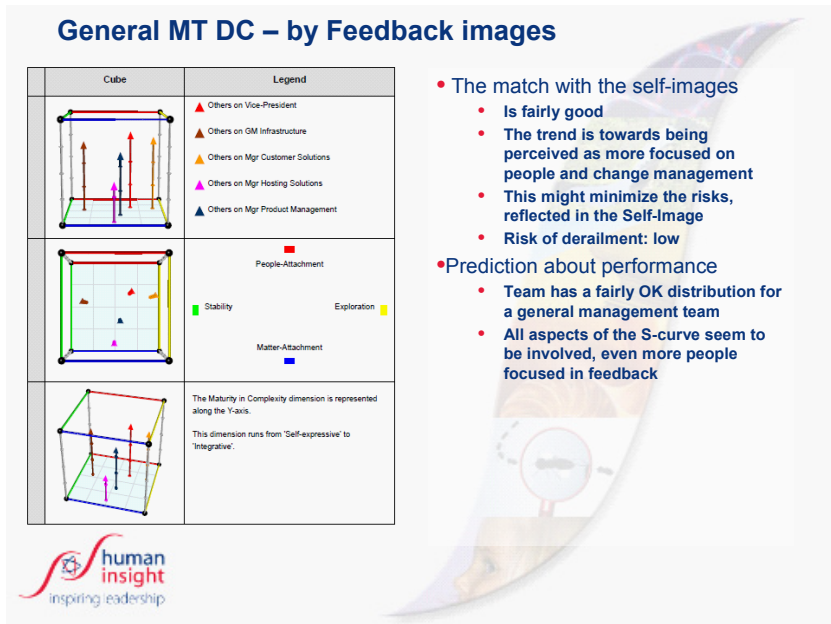
Cube	Legend
	<ul style="list-style-type: none"> ● Vice-President on Vice-President ● Mgr Infrastructure on GM Infrastructure ● Mgr Customer Solutions on Mgr Customer Solutions ● Mgr Hosting Solutions on Mgr Hosting Solutions ● Mgr Product Management on Mgr Product Management
	<ul style="list-style-type: none"> ■ People-Attachment ■ Stability ■ Exploration ■ Matter-Attachment
	<p>The Maturity in Complexity dimension is represented along the Y-axis.</p> <p>This dimension runs from 'Self-expressive' to 'Integrative'.</p>

- Prediction about performance
 - Team has a fairly OK distribution for a general management team
 - All aspects of the S-curve seem to be involved
 - Weaker link might be operations
 - Risk of derailment: low
- Points of improvement
 - Be alert on the possible operational gap
 - Keep on focusing on people because the team tends to be quite content driven



Dit team dekt dus het volledige bereik van een feedforward-focus naar een feedback-focus of alles van het begin tot het einde, als bijdrage aan de fasen van de S-curve.

Op basis van de zelfbeelden kan men denken dat dit team onvoldoende gericht is op persoonlijke relaties. Er is echter een vrij hoog niveau van complexiteit-maturiteit (perspectief) en dit kan veel compenseren. In de onderstaande afbeelding, met het beeld dat anderen van een persoon hebben, worden dezelfde patronen herhaald als in het beeld dat ze van zichzelf hebben. In deze afbeelding is er echter meer focus op leiderschap in vergelijking tot alleen het zelfbeeld.

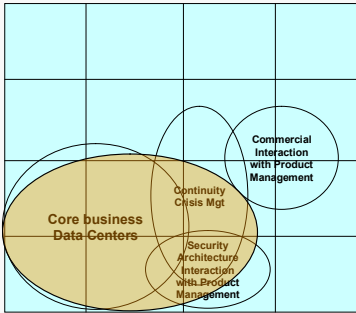


Dit noemen we het effect van complexiteit-maturiteit. Hierbij wordt een hoge complexiteit-maturiteit vaak gezien als wat meer gericht op mensen. De algehele conclusie is dat dit team redelijk goed is samengesteld en dat er geen echte risico's zijn.

De infrastructuur van een datacenter

Deze missie is ook duidelijk. De volledige fysieke en elektrische infrastructuur moet 100% betrouwbaar zijn. En hier moet alles aan worden gedaan. Kernwoorden zijn onder andere continuïteit, betrouwbaarheid en rampbestendigheid (bijvoorbeeld in het geval van systeemuitval).

Data Center Infrastructure: projection of mission on AEM-cube plane



- This picture was established by discussion, in about one hour
- For every part of the business two questions were asked:
 - Where does it optimally contribute to the growth curve?
 - Is it a 'people' or a 'content' mission?
- The two answers make it possible to plot on the bottom plane of the AEM-cube
- The last question was;
 - How mono versus multi-disciplinary is the specific mission?
- The answer determines the vertical axis
- These patterns were used to cross match the people-profiles

Het onderstaande team was het resultaat van een combinatie van de ononderhandelbare mensen met de extra teamleden. Onvoldoende strategische complementariteit leek een probleem te zijn. Het risico was dat de focus te veel naar binnen was gericht, vooral omdat het hostingteam in eerste instantie hetzelfde probleem leek te hebben. Dat probleem werd echter opgelost en omdat het feedback-profiel een veel hoger spreidingspatroon toonde op het vlak van de AEM-cube, hebben we dit team niet direct aangepast.

De onderstaande afbeelding toont het zelfbeeld.

Datacenter Infrastructure – by Self Images

Cube	Legend
	<ul style="list-style-type: none"> ● Manager DC Infrastructure on Manager DC Infrastructure ● Datacenter Manager on Datacenter Manager ● Security Manager on Security Manager ● Business Support Unit Mgr on Business Support Unit Mgr ● Control on Control ● HR on HR
	○ = match with mission

- The prediction about performance:
 - This team will perform very operationally, reliably and predictably
 - There seems not enough diversity in the team to prevent this team becoming ever more inward looking
 - It needs to be able to connect with the more outward oriented commercial units
 - Risk of derailment: low to medium
- Solution
 - Create slightly more diversity
 - Understand the issue and use this knowledge to compensate for the more inside focused nature of the team, which is still perfectly suited to the mission

De feedback toont een hogere complementariteit in gedrag en een kleiner risico op een team dat te veel naar binnen is gericht.

Datacenter Infrastructure – by Feedback Images

Cube	Legend
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Others on Manager DC Infrastructure ▲ Others on Datacenter Manager ▲ Others on Security Manager ▲ Others on Business Support Unit Mgr ▲ Others on Control ▲ Others on HR

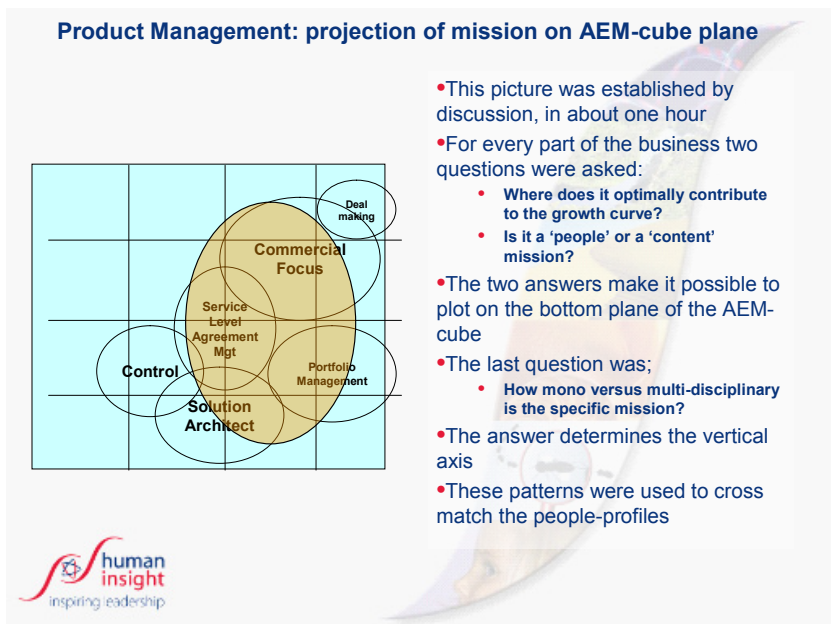
- The match with self-images
 - There is some difference in this team between self-image and feedback-by-others.
- The prediction about performance:
 - This team will perform very operationally, reliably, predictably
 - There is enough diversity the team to prevent this team becoming ever more inward looking
 - It should be able to connect with the more outward oriented commercial units
 - Risk of derailment: low
- The conclusion and solution
 - We decided to live with this team as it is, as in the feedback it shows more outward orientation and people focus .
 - Most of the people were unnegotiables, so it is not without risk of losing core competencies if changed without consideration

Het team voor productmanagement

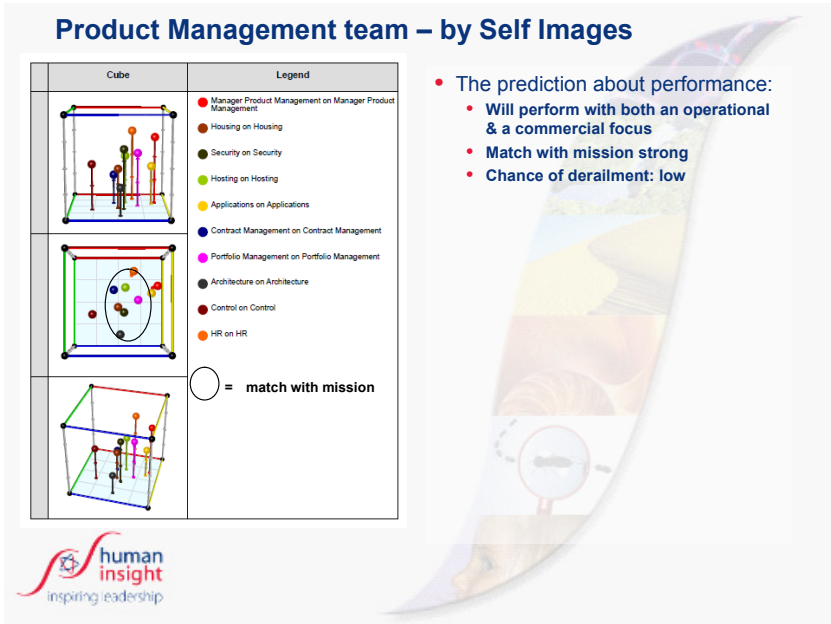
Dit team heeft net zoals het team voor klantoplossingen zeer veel interactie met klanten. De missie is echter veel technischer dan de missie voor klantoplossingen. Productmanagement moet altijd aansluiten op de echte technologie die aan de interface met de klant moet worden geleverd. Dit levert een beeld op met tactisch feedforwarddenken, bijvoorbeeld in het midden of rechts van het midden van het vlak van de AEM-cube en iets meer gericht op materie-attached.

Na de standaardprocedure om eerst de ononderhandelbare mensen te bekijken en vervolgens de andere teamleden toe te voegen, zag het team er uit zoals in de onderstaande afbeelding.

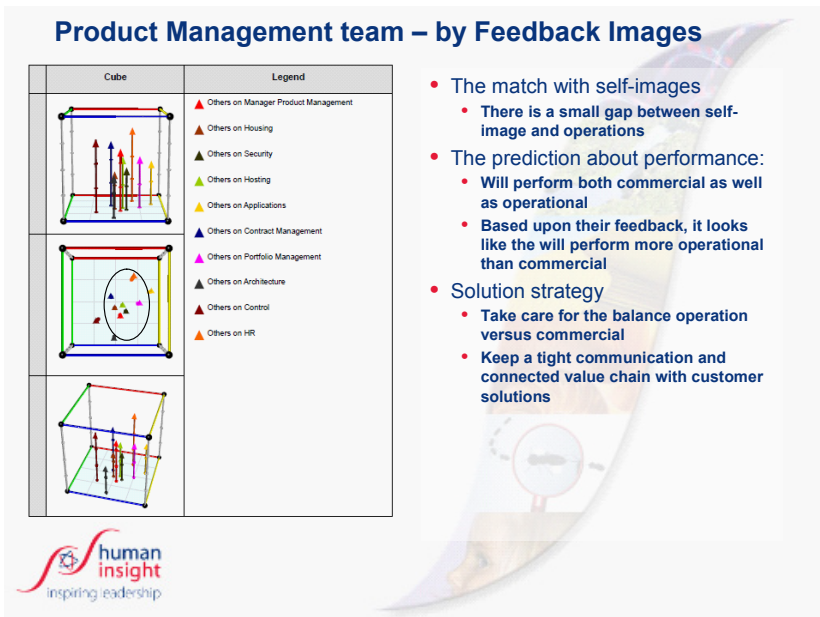
Het algemene managementteam ontving wel enkele verschillen tussen dit zelfbeeld en het feedback-beeld. Deze verschillen konden worden verklaard door het feit dat een persoon die van nature commercieel gericht was, meer operationeel werk moest doen dan de bedoeling was. Dit probleem leek te zijn opgelost in het team waarvan deze persoon manager was en er wordt verwacht dat hij nu voldoende tijd heeft voor meer commercieel werk gericht op zakelijke ontwikkeling en een gezonde productieve interactie met zowel klanten als de businessunit Klantenservice. Een soepele interactie tussen de units Klantoplossingen en Productmanagement wordt als essentieel beschouwd voor een optimaal management van winstgevende marges.



De afbeelding van de feedback bevestigde het zelfbeeld.

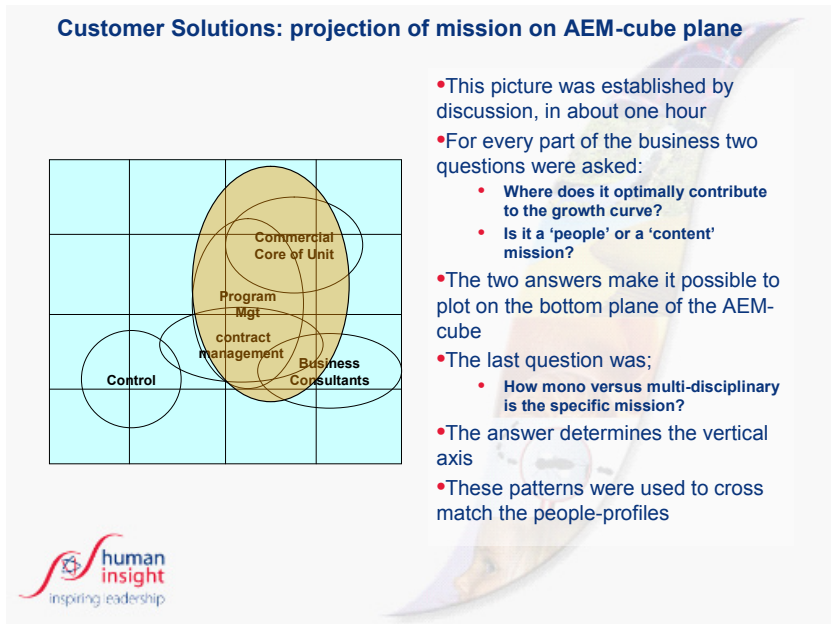


Toen dit team deze vorm kreeg, kon men dus meteen beginnen met werken.



Het team voor klantoplossingen

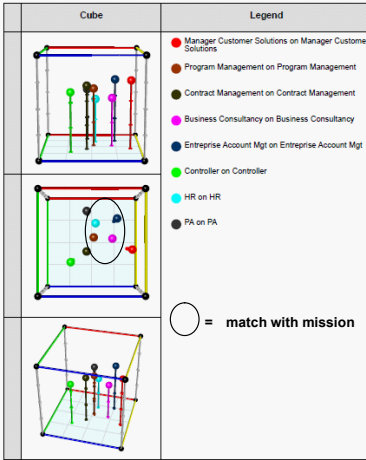
De rol van dit team is duidelijk en de missie kan vrij eenvoudig worden gedefinieerd. De missie heeft vooral te maken met persoonlijke relaties en feedforwarddenken en ligt dus op de eerste helft van de groeicurve met betrekking tot de waardeketen.



Dit is hoe de vice-president en de vier managers van de businessunits het patroon tekenden op het vlak van de AEM-cube. Een subset valt buiten het kernbereik, maar genereert de essentiële strategische complementariteit die het team nodig heeft.

Nadat er over de ononderhandelbare mensen was gediscussieerd en vervolgens de juiste mensen aan het team waren toegevoegd, leek het patroon voor het zelfbeeld op de afbeelding op de volgende pagina.

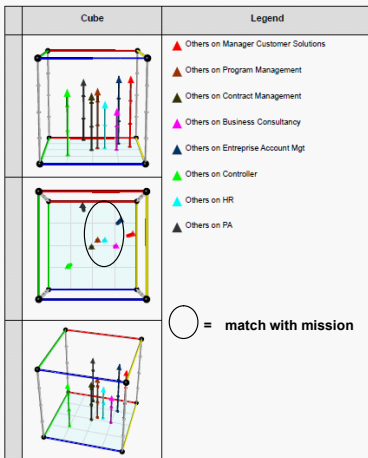
Customer Solutions team – by Self Images



- The prediction about performance:
 - Will perform with a customer, change and development focus
 - Match with mission strong:
 - Risk of derailment: low

Dit werd in principe bevestigd door de onderstaande afbeelding van de feedback, waardoor het punt nog sterker werd.

Customer Solutions team – by Feedback Images



- The match with self-images
 - No fundamental differences. No different or extra conclusions. Text below is similar to text for self
- The prediction about performance:
 - Will perform with a customer, change and development focus
 - Match with mission strong:
 - Risk of derailment: low

Dit team kon dus direct beginnen met haar taak.

Het team voor hosting oplossingen

De missie van dit team ligt ook voor de hand. Vanuit het perspectief van software moeten de hosting oplossingen voor de klant probleemloos, betrouwbaar en efficiënt zijn.

Het team voor hostoplossingen heeft een aantal subsets (zie de afbeelding Hosting solutions). Dit beeld kon snel worden getekend omdat alle units al aan hun bedrijfsplannen werkten en de positionering van de subsets van missies van alle units voornamelijk een samenvoeging was van het werk dat in de weken vóór deze sessie was uitgevoerd. Deze schets op het vlak van de AEM-cube werd gebruikt in de vergadering om de teamleden te bespreken.

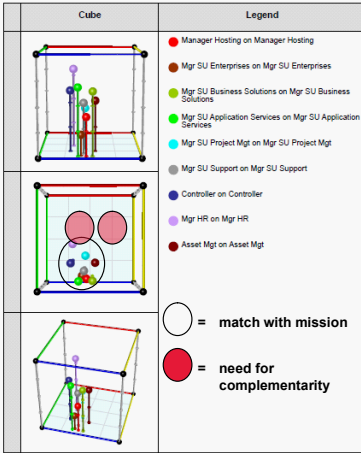
Hosting Solutions: projection of mission on AEM-cube plane

- This picture was established by discussion, in about one hour
- For every part of the business two questions were asked:
 - Where does it optimally contribute to the growth curve?
 - Is it a 'people' or a 'content' mission?
- The two answers make it possible to plot on the bottom plane of the AEM-cube
- The last question was;
 - How mono versus multi-disciplinary is the specific mission?
- The answer determines the vertical axis
- These patterns were used to cross match the people-profiles

human insight
inspiring leadership

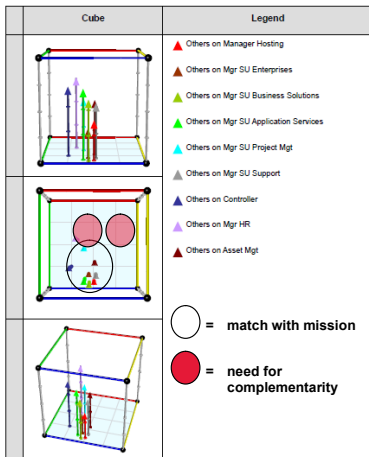
Dit was het team dat in eerste instantie werd gecreëerd.

Hosting Solutions team – by Self Images



- The prediction about performance:
 - Will perform with an operational, control & content-driven focus
 - Match with mission too strong: no complementarity
 - Risk of derailment: high
- Solution strategy
 - Needs 2-3 members in people-attached area. See picture
 - This will fix client and change management focus

Hosting Solutions team – by Feedback Images



- The match with self-images
 - No fundamental differences. No different or extra conclusions. Text below is similar to text by self
- The prediction about performance:
 - Will perform with an operational, control & content-driven focus
 - Match with mission too strong: no complementarity
 - Risk of derailment: high
- Solution strategy
 - Needs 2-3 members in people-attached area. See picture
 - This will fix client and change management focus

Alleen look-alikes

Dit is een belangrijk voorbeeld van hoe snel zaken in de papieren hadden kunnen lopen zonder een AEM-cubebeoordeling. Hier was

sprake van een manager die alleen ‘look-alikes’ kiest. Dit is een veelvoorkomend probleem. De reden is logisch: men begrijpt elkaar goed, heeft dezelfde interesses en emotionele prioriteiten met betrekking tot het werk. Het probleem is substantieel, maar zou zonder AEM-cubefeedback niet eens als een probleem worden gezien.

Dit is een typisch geval waarbij men ervan overtuigd is dat er zeer verschillende mensen zijn gekozen en zelfs zeer uiteenlopende personaliteiten. Het voelt helemaal goed. De AEM-cube laat vaak zien dat mensen, die van buiten af zeer verschillend lijken, bijna dezelfde positie hebben op de feedforwardstroom en hierdoor op dezelfde manier omgaan met besluitvorming en prestaties.

In dit geval was de manager van de businessunit, die de vraag over deze ononderhandelbare mensen beantwoordde, ervan overtuigd dat hij mensen koos met enigszins echte strategische complementariteit. Toen de manager van het team voor hostoplossingen werd gevraagd zijn ononderhandelbare mensen te noemen, resulteerde dit in het bovenstaande patroon. Hij dacht dat hij vijf zeer verschillende mensen had gekozen, maar zowel de zelfbeelden als de feedback toonden een overeenkomend patroon.

Te veel taakgericht

Hun gedrag leek misschien wel zeer verschillend en ze konden goed met elkaar opschieten. Dit type team zou echter tot grote problemen leiden. Het team zou intern gericht worden, te veel taakgericht en zou bijvoorbeeld de echte behoeften van klanten en implementatieproblemen negeren. Dit werd niet alleen aangekaart door de externe adviseurs, maar ook de werknemers konden deze voorspellingen bevestigen aangezien ze sommige van deze mensen goed kenden. De manager wist niet wat hij zag toen de AEM-cube-profielen één voor één op het scherm verschenen.

Het is begrijpelijk dat hij het proces in eerste instantie in twijfel trok. Hij realiseerde zich direct dat dit een normale menselijke reactie was en hij keek naar zijn collega-managers en de HR-medewerkers. De meesten van hen kenden de mensen die hij noemde omdat ze verantwoordelijk waren voor de resources of omdat ze interne klanten waren. Hij vroeg het volgende: “Denken jullie echt dat deze mensen zo zijn?” Na een kort debat was iedereen het ermee eens dat dit zeker het geval was. Alle

individuen die hij noemde, kwamen bovendien volledig overeen met de resultaten van hun AEM-cube.

‘Houston we have a problem!’

Toen iedereen de feiten had begrepen en het ermee eens was, was de volgende uitspraak van toepassing: ‘Houston we have a problem!’ Het dilemma was als volgt: hij had zeer goede mensen gekozen, maar de combinatie van deze mensen zou tegelijkertijd kunnen leiden tot een zwart gat aan energie, eensgezindheid, resonantie, flexibiliteit en afstand tot andere afdelingen omdat het team ontspoorde op het gebied van klantgerichtheid en de mogelijkheid om dingen te veranderen. Hij wilde echter geen van de teamleden ontslaan. De vraag was: “Wie zijn de ononderhandelbare mensen?” Om de juiste redenen heeft de manager daarin geen compromissen gesloten.

De realiteit was dat we slechts enkele weken hadden voordat dit team moest worden gelanceerd. Mede dankzij het feit dat iedereen binnen hetzelfde referentiekader kon denken, was het voor alle partijen duidelijk dat dit team een risico inhield. Weten wat het probleem is, betekent dat een deel van het probleem al is opgelost. Men wilde er dus alles aan doen om zo snel mogelijk een hogere strategische complementariteit te creëren. De vice-president zelf en haar collega verantwoordelijk voor de unit Klantoplossingen (waar men de grootste problemen kon verwachten in de waardeketen) besloten te helpen en het team te coachen door ze direct feedback te geven indien er bijvoorbeeld problemen waren in de interface met andere units. Er werd een HR-actieplan opgezet om de teamcomplementariteit zo snel mogelijk te verbeteren.

Wat tijd betreft, was er dus wat ruimte. In die periode werd het team aangevuld met twee mensen met aanvullende posities. De samenstelling van het team werd afgesloten met een externe workshop teambuilding van één dag. De deelnemers leerden elkaar beter kennen en er was aandacht voor de verwachte interacties.

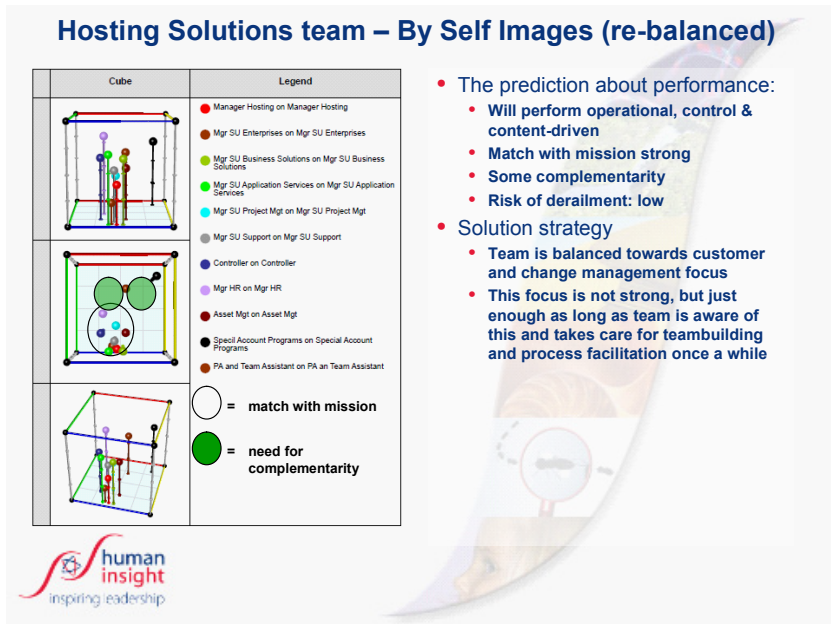
Corrigerende acties

Hieronder ziet u het team na de corrigerende acties. Gezien de realiteit en de beschikbare resources werd de oplossing gevonden in het toevoegen van een programmamanager, omdat speciale programma’s altijd een benadering gericht op de klant en account inhouden. Ook werd voor de periode van jaar een zeer ervaren teamassistent met veel potentieel aangenomen. De vaardigheden van beide teamleden waren sterk.

Hierdoor kreeg het team net voldoende evenwicht om het beheersbaar te houden en voldoende gericht op klanten en verandering.

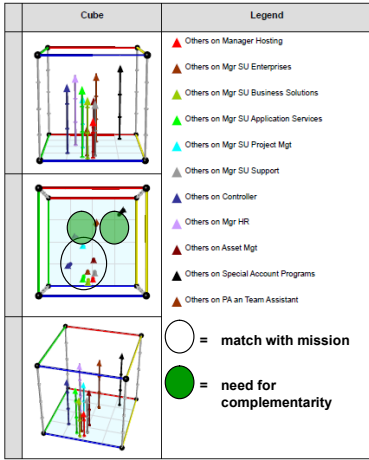
De twee toegevoegde mensen en de manager van de businessunit werden zowel tijdens als buiten de teamsessies gecoacht om voldoende spanning, confrontatie en uitdaging te kweken en zo een hoger kwaliteits- en prestatieniveau te behalen in het team.

In de afbeeldingen hieronder en op pagina 35 staan de zelfbeelden en de feedback van alle teamleden samen.



Dit profiel en de corrigerende acties laten duidelijk zien dat als er geen AEM-cubebeoordeling was uitgevoerd, een team met zeer goede mensen met veel ervaring en kennis toch zou kunnen ontsporen door een teveel aan kracht. Een team met het oorspronkelijke profiel heeft bijna de neiging om te imploderen (links van de middelste as) of te exploderen (rechts van de middelste as). De teamleden waren het daar intuïtief mee eens en waren blij dat ze dit niet hebben bewezen. Je moet ten slotte altijd het zekere voor het onzekere nemen. Dit zou een ontsporing van het team tot gevolg kunnen hebben en had een dure aangelegenheid kunnen worden.

Hosting Solutions team—by Feedback Images (re-balanced)



- The match with self-images
 - No fundamental differences. No different extra conclusions. Text below is similar to text by self
- The prediction about performance:
 - Will perform with an operational, control & content-driven focus
 - Match with mission strong
 - Some complementarity
 - Risk of derailment: low
- Solution strategy
 - Team is balanced towards customer and change management focus
 - This focus is not strong, but just enough as long as team is aware of this and takes care for teambuilding and process facilitation once in a while

Epiloog: een snel en efficiënt proces

De vice-president van deze organisatie en haar directe managers waren verbaasd over hoe makkelijk en snel er werd gewerkt. De teams konden snel en eenvoudig aan hun taken beginnen. De integratie werd zonder al te veel problemen voltooid.

Ook was er een basis gelegd voor het maken van een meer strategisch gerichte HR-activiteit die strategie en uitvoering ondersteunt. De teams waren nu zelfstandig aan het werk en tijdens een vergadering met alle managers werd geconcludeerd dat het hoogst onwaarschijnlijk was dat een van deze teams zou ontsporen.

We eindigen deze casestudie met de zeer belangrijke praktische aspecten van kosten versus waarde. Het gebruik van de AEM-cube was ongeveer 40% goedkoper dan wat andere, meer gevestigde methodologieën boden. Ook was de leveringssnelheid in verhouding tot de kwaliteit hoger. Dat moet wel duidelijk zijn geworden uit het verhaal van deze business businesscase.

Op het moment dat dit artikel werd geschreven, ongeveer zes maanden later, verliep alles zoals verwacht, ondanks een moeilijke economische situatie. Op het moment van op het web beschikbaar worden van deze casestudie, negen maanden later, verliep nog steeds alles volgens verwachting, functioneerden alle teams goed en bleek afbreukrisico inderdaad buiten de organisatie gehouden te zijn.

Interessante weblinks

Businesscase Centrum Wiskunde en informatica
<http://www.gitp.nl/businesscases/CWI.aspx>

Teamsamenstelling verbeteren
<http://www.gitp.nl/diensten/organisatieontwikkeling.aspx>

Meer weten?
Neem contact op met Jan Bernard Koolen
<http://www.gitp.nl/onzeadviseurs/Jan-Bernard-Koolen.aspx>

About Human Insight

We formed Human Insight in 2000 to deliver practical organisational benefits, based on a breakthrough in scientific organisational thinking.

A network of consultancy practitioners and partners joined together to research and apply business ecology, an approach developed over 30 years. We work with organisational leaders using research findings, ideas, tools and methodologies based on these ideas.

Our solutions build on new hard sciences such as cybernetics, evolutionary and complexity theories. They also cross boundaries and assess fundamental human needs which are common to all cultures and offer a new, business-oriented approach to diversity as well as deep insights into leadership, change and performance.

<http://www.human-insight.com/>

Over GITP

Het beoordelen en ontwikkelen van de talenten van mensen. Daar is GITP goed in. Het individu zelfbewuster, authentieker, autonomer en contextgevoeliger maken. Meer regie geven over zijn persoonlijke ontwikkeling. Zijn potentieel volledig leren benutten. Dat is de kracht van GITP. Want het individu dat zich bewust is van zijn talenten, ambities en rol in het maatschappelijk leven, komt dicht bij zijn passie en kracht.

www.gitp.nl en www.overgitp.nl

© Copyright 2009 Human Insight Ltd.

Verspreiding hiervan is niet toegestaan. De tekst bevindt zich in een i-DEPOT van het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom. Indien gewenst kunnen er persoonlijke PDF-bestanden worden gemaakt.

Dit whitepaper is tot stand gekomen met medewerking van Van Duuren Management BV

www.vanduurenmanagement.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.