

CALL TEAM ALIGNMENT MODEL

Het CALL team alignment model helpt CEO's en leden van executive teams om scherper te krijgen wat voor soort team ze zijn en wat voor soort team ze willen zijn. Het model geeft daarnaast inzicht in de factoren waaraan je kunt werken om als executive team beter leiding te geven aan de huidige en toekomstige organisatieopgaven.

Teamontwikkeling van executive leiderschapsteams is de afgelopen jaren gemeengoed geworden. En in deze tijd van veel, snelle en complexe veranderingen ook noodzakelijk.
Organisaties van de toekomst hebben de uitdaging adaptief te zijn, van betekenis te zijn en samen te werken, zowel binnen de organisatie als in verbinding met externe netwerkpartners. Deze uitdagingen stellen extra eisen aan het team, de samenstelling en het gezamenlijke beeld van een effectieve werking van het team. Er zijn 8 factoren van invloed op het type team dat je vormt en wat dit betekent voor de manier waarop je werkt aan de ontwikkeling avan het team.

MEER DAN GEDRAGSVERANDERING

Als het in een directie- of managementteam niet goed loopt, dan benoemen de voorzitters/CEO's en de teamleden gedrag vaak als mogelijke oorzaak:

"Wij moeten scherper worden naar elkaar. Elkaar echt aanspreken en ons aan onze afspraken houden."

"Onze vergaderingen zijn zo mat en vlak. Van tevoren is er allerlei spanning, maar dat komt nooit op tafel. De echte onderwerpen bespreken we niet. We willen het wel, maar het loopt dan ook weer weg. We moeten eerlijker worden."

"We zijn een executive team, maar besluiten nemen, ho maar. En als we een besluit nemen, dan is het vaak het begin van de discussie. We laten elkaar daar ook mee weg komen."

Natuurlijk kunnen executive teams vaak groeien in de ontwikkeling van hun communicatie, de samenwerking, en onderling vertrouwen. De vraag is alleen of het daar begint. Ervaring leert dat echt werken aan de gedragskant van een team pas zinvol is, als de basis van het team duidelijk is: wat voor soort team is het en/of willen de teamleden zijn? Ook de individuele leden zouden eerst een helder en gedeeld beeld moeten hebben van hun rol in het team. Met andere woorden: als de rollen, taken en verantwoordelijkheden van het team en haar leden niet duidelijk zijn en ook niet onderschreven worden, loopt zo'n team in de ontwikkeling van gedrag uiteindelijk vast. Teamleden kunnen pas scherp naar elkaar worden en halen pas het beste uit zichzelf en elkaar, wanneer ze de noodzaak daarvan voelen en het een duidelijk en gezamenlijk gedragen doel dient. Het soort team, het daarbij passende gedrag, en een mogelijke ontwikkelopgave op dat gebied, vragen in mijn ogen om verbinding. Hieronder bespreek ik een model dat ik daarvoor heb
ontwikkeld. Ik ga eerst in op soorten leiderschapsteams.

SOORTEN LEIDERSCHAPSTEAMS

Er zijn veel waardevolle boeken en artikelen geschreven over soorten teams (Vroemen 2009 en 2019, Lencioni 2020, Edmondson 2012, 2013, 2019). Een boek dat er voor mij uitspringt is het boek Senior Leadership Teams van Wageman e.a. (2008). De auteurs maken in hun boek een directe koppeling tussen de organisatiecontext en-opgave enerzijds, en anderzijds teams, de condities waaraan moet worden voldaan om een adequaat team te zijn, en teamontwikkeling. Zij onderscheiden vanuit het perspectief van de eindverantwoordelijk CEO/voorzitter vier soorten teams:

Een informerend team: de teamleden informeren de CEO, en daarmee elkaar, over belangrijke in- en externe ontwikkelingen. De CEO gebruikt deze informatie voor de sturing van de gehele organisatie en de uitvoering van de strategie. Doordat de teamleden ook elkaar informeren ontstaat er vanzelf een leereffect.

Een adviserend team: de teamleden adviseren de CEO over belangrijke issues en besluiten. Zij acteren als klankbord en debatteren actief over de issues die voorliggen. Alles is erop gericht om de CEO effectiever te laten zijn in de besluitvorming.

Coördinerend team: de teamleden voeren samen de strategie en strategisch belangrijke initiatieven uit. Zij managen met elkaar de belangrijkste operationele afhankelijkheden in de organisatie.

Een besluitvormend team: de CEO heeft het besluitvormend mandaat (voor een deel) aan het team gedelegeerd en het team neemt samen de besluiten die impactvol zijn voor de hele organisatie.

Bij een informerend team ligt de verantwoordelijkheid voor de richting en de besturing van de hele organisatie bij de CEO/voorzitter RvB/etc. en zijn of haar staf. Bij een besluitvormend team ligt die verantwoordelijkheid bij het team als geheel. Alle vier de soorten teams kunnen even goed functioneren, afhankelijk van het type organisatie waar zij leiding aan geven en de opgaven waar zij voor staan. Als een organisatie bestaat uit onderdelen die uiteenlopende producten/diensten en processen hebben, en die niet echt van elkaar afhankelijk zijn, dan past een informerend team heel goed. Als er tussen de eenheden wel grote afhankelijkheden zijn en er wordt gezamenlijk optreden en executie gevraagd, dan is een coördinerend of een besluitvormend team gewenst.

Voor toekomstvaste organisaties zijn drie vermogens van belang: adaptief zijn, van betekenis zijn en samenwerken. Zie hiervoor ook Poels en De Rooij (2025). Deze drie vermogens vragen om meer horizontaal, collectief leiderschap. In termen van Wageman gaat het dan om coördinerende en besluitvormende teams.
Vanuit het adagium “alleen ga je snel, samen kom je verder” opereren dat soort teams flexibeler, daadkrachtiger en uiteindelijk ook sneller in een complexe omgeving.

CALL TEAM ALIGNMENT MODEL

De relatie tussen het soort team en het daarbij passende gedrag heb ik proberen uit te drukken in onderstaand team alignment model. Horizontaal staan de vier verschillende soorten teams van Wageman, verticaal staan 8 factoren (kwaliteiten, competenties, condities) die bij die soorten teams horen. De factoren zijn gebaseerd op mijn ervaringen met het werken met diverse leiderschapsteams. Er zijn er mogelijk nog wel meer te bedenken. Ik heb dit model het CALL team alignment model genoemd vanuit de overtuiging en ervaring dat er een duidelijke verbinding nodig is tussen het soort team, haar opdracht en de 8 factoren, zodat het team effectief en florerend kan zijn, en gericht kan werken aan haar verdere ontwikkeling. Die verbinding moet gezien en gevoeld worden door het hele team en haar individuele leden.

	INFORMEREND	ADVISEREND	COÖRDINEREND	BESLUITVORMEND
Afhankelijkheden	Weinig			Veel
Aard van de opgave	Technisch			Adaptief
Primaire verantwoordelijkheid	Eigen BU			Hele organisatie
Tijdsinvestering	5% - 10%			> 50%
Compensatiebasis	Individuele KPI's			Collectieve KPI's
Communicatie	Informatie delen			Intensieve interactie
Relaties	Elkaar kennen in rol en taak			Elkaars persoonlijkheid kennen en begrijpen
Vertrouwen	Taakgericht vertrouwen			Hoog vertrouwen

Hieronder bespreek ik de 8 factoren uit het model. Ik doe dat in de twee uitersten, dus voor Informerende en Besluitvormende teams.

Afhankelijkheden
Een informerend team kent nauwelijks onderlinge afhankelijkheden. Iedereen heeft zijn eigen eenheid en opgave. In een besluitvormend team ben je echt afhankelijk van elkaar, je hebt gezamenlijke doelen en je bent voor de realisatie daarvan en van de strategie afhankelijk van de anderen.

Aard van de gezamenlijke opgave
De gemeenschappelijke opgave voor een informerend team is een relatief eenvoudige: elkaar fatsoenlijk informeren. Voor het besluitvormende team ligt dat veel complexer. Daar gaat het om adaptiviteit, flexibiliteit, sturen op betekenisgeving, samenwerken, omgaan met complexiteit.

Primaire verantwoordelijkheid
De primaire verantwoordelijkheid van een lid van een informerend MT is de eigen eenheid, business unit. Daarmee is het primaire team voor zo'n lid ook het eigen MT van die eenheid. Bij een besluitvormend team is dat andersom. Dat besluitvormende team is het primaire team voor de leden en hun verantwoordelijkheid betreft de hele organisatie.

Tijdsinvestering
Het lid zijn van een informerend MT vraagt van de deelnemers een relatief klein tijdsbeslag. Het gaat vooral over het voorbereiden en bijwonen van een overleg, vaak een keer per maand met een beperkte duur. De meeste tijd gaat uit naar het leiden van de eigen eenheid, business unit, divisie.
In een besluitvormend team is iedereen het merendeel van zijn/haar tijd met de hele organisatie bezig. En ook het ontwikkelen en onderhouden van de benodigde kwaliteiten en competenties vraagt veel tijd.

Compensatie/waardering
De waardering van leden van een informerend team is vaak op individuele afspraken en kpi's. Die afspraken betreffen dan de eigen eenheid en het eigen functioneren. Een besluitvormend team vraagt in ieder geval om waardering op basis van een collectieve grondslag. Een deel van de waardering kan individueel zijn.

Communicatie
Een informerend team vraagt van de individuele leden dat ze de CEO en elkaar in een gezamenlijk overleg op een duidelijke en begrijpelijke manier informeren over de afgesproken onderwerpen. De CEO is de voorzitter van het overleg en de agenda is bekend en voorspelbaar.
Een besluitvormend team voert het echte gesprek en kan samen naar de plekken der moeite. Dialoog, discussie, onderzoek, oordeelsvorming, besluitvorming, critical friend, confrontatie, omgaan met niet weten, zo'n team beheerst dit allemaal.

Relationele opgave
Elkaar kennen in de functie/rol is voor leden van een informerend team genoeg. Men hoeft niet zoveel met en van elkaar te weten. In een besluitvormend team is het belangrijk om elkaar echt te kennen: sterkten en zwakten, zon- en schaduwzijden, de persoonlijke gebruiksaanwijzing. Je hebt elkaar nodig en je helpt elkaar in elkaars ontwikkeling.

Vertrouwen
Bij een informerend team moet men erop kunnen vertrouwen dat de gedeelde informatie klopt en tijdig is. Dat vraagt om een soort van gecalculeerd vertrouwen. Een besluitvormend team vraagt niet alleen zakelijk maar ook persoonlijk vertrouwen. Weten waar je met elkaar aan toe bent en echt op elkaar terug kunnen vallen.

DE PRAKTIJK

In de praktijk is er in termen van het model veel non-alignment in executive teams.
Als je er CEO's en teamleden naar vraagt, hebben velen van hen het beeld dat ze een coördinerend en/of besluitvormend team zijn. "Wij doen het hier echt samen", "De belangrijke onderwerpen bespreken we samen", enzovoort. Uit de dagelijkse praktijk (soort overleg, belangrijkste agendapunten en bijvoorbeeld de waardering), blijkt dat ze vooral een informerend dan wel adviserend team zijn. De sturing op de strategische issues en de besluitvorming vinden dan buiten het teamoverleg plaats. Gewoon in de

lijn, en één op één. En ook de beloning gebeurt op basis van individuele kpi's.
Belangrijk daarbij is ook de overtuiging van de individuele teamleden. Kennen zij hun eigen overtuiging in relatie tot het soort team waar ze onderdeel van uit maken of willen maken? Veel mensen zeggen bijna automatisch dat ze van 'samen' zijn. Want dat is toch 'logisch', 'leuk', 'één en één is drie', et cetera. Bij doorvragen blijkt dan dat ze samen eigenlijk als een zwaktebod zien, als falen dat ze het niet alleen kunnen, als opgeven van autonomie. Het gebeurt ook dat mensen uit hetzelfde team, vaak onbewust, heel verschillende beelden hebben van het soort team waar ze onderdeel van uitmaken.

Je ziet, in praktijk en theorie, een tendens naar meer coördinerende en besluitvormende teams, zowel in het bedrijfsleven als in de overheid. Van organisaties wordt flexibiliteit gevraagd. Ze moeten kunnen werken in verschillende snelheden, echt kunnen samenwerken, en omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Een collectief opererend executive team is beter in staat daar mee om te gaan dan die ene eindverantwoordelijke CEO. Alles in één hand lijkt daadkrachtig, en dat kan het in geval van een crisis ook zijn, maar in het algemeen leidt het toch vooral tot vertraging, ruis en politiek gedoe rondom zo'n CEO. De voordelen van collectieve executive teams zijn: uitgedaagd worden op waar eenieder goed in is; optimale inzet van de rijkheid van het team; er niet alleen voor staan; betere oordeels- en besluitvorming; rust.

Je bent met elkaar echter niet 'zomaar' een coördinerend of besluitvormend team.
Allereerst vraagt het duidelijkheid over de onderwerpen, mandaten en besluitvormingsregels. Daarnaast vraagt het bijvoorbeeld goed ontwikkelde competenties om de echte gesprekken te voeren en de verantwoordelijkheid voor de hele organisatie te dragen, en niet alleen voor je eigen business unit of directie. Het vraagt echte afhankelijkheid, elkaar ook persoonlijk kennen en vertrouwen. En dat alles vraagt tijd, veel tijd. Tijd die vaak niet genomen wordt, of niet gevoeld wordt in alle hectiek van een organisatie.

En dan heb je tenslotte nog de context van het team. De RvC/RvT, het tweede echelon en bijvoorbeeld de staven. Zij moeten natuurlijk mee in het alignment. Ook hier is duidelijkheid over het soort team van groot belang. En in geval van een RvC/RvT ook instemming. Zij vinden besluitvormende teams, collectief leiderschap in het algemeen niet makkelijk. Zij hebben behoefte aan één aanspreekpunt, die ook eigenlijk alles moet weten. En staven of businessunit MT's willen via hun vertegenwoordiger in het algemene MT of directie graag invloed uitoefenen. In de praktijk van de voorbereiding van vergaderingen, annotaties, aanspreekbaarheid en opvolging van acties, zie je dan ook regelmatig verschil in opvattingen over om wat voor soort team het gaat.

DUIDELIJKHEID OVER HET TEAM ÉN WERKEN AAN GEDRAG

Duidelijkheid over het soort team en de ontwikkelopgave op de 8 factoren geven
richting aan de groei en ontwikkeling van een team. Het CALL team alignment model kan helpen om tot een gezamenlijk beeld en taal te komen over ambitie en realiteit. Daarmee komt ook de mogelijke discrepantie tussen beide in beeld, en als het ware meteen een werkagenda voor het team. Werken aan gedrag kan vervolgens een effectief onderdeel zijn van die werkagenda.

LITERATUUR

Edmondson, A.C. : Teaming (2012), Teaming to innovate (2013), The fearless organization (2019)
Lencioni, P.: De 5 frustraties van teamwork (2020)
Poels, R. De Rooij, M.; Vitaal organiseren (2025)
Vroemen, M; Team op vleugels (2009), Handboek Teamcoaching (2019)
Wageman, ea.: Senior Leadership Teams (2008)

Marcel de Rooij, oktober 2025
met dank aan Hanna Boersema en Han Nichting.