

TEAM MANAGEMENT

Tica Peeman

Gebaseerd op columns voor Management Team
In samenwerking met Management Team en Happy Companies



INHOUDSOPGAVE

5	De magie van teams
8	Het begin van een team (<i>fase 1</i>)
11	Voorkom schijnharmonie, want gedoe komt er toch (<i>fase 2</i>)
14	Lieve teams (<i>fase 3</i>)
17	De magie van volwassen teams: The Kytelman Orchestra (<i>fase 4</i>)
20	Het leiden of lijden van teams
23	Teams onder druk: terug naar af?
26	Patronen
29	Dr. Jekyll and mr. Hide teams
32	Samen leidt tot samen
35	Zwarte schapen horen erbij
38	Zelforganiserende teams (<i>deel 1</i>)
41	Zelforganiserende teams (<i>deel 2</i>)
44	Gezondheidstips voor teams
47	Stinkende wonden
50	Voorbeeldgedrag: 'het MT is de organisatie in het klein'
53	Inhoud, inhoud en nog eens inhoud
56	Achtergrond bepaalt de voorgrond
60	Nabrand
62	Bijlage 1: teamontwikkelingsfases
64	Bijlage 2: verdubbelaar in teams
68	Bijlage 3: bliksemtteammeter
72	Tica



DE MAGIE VAN TEAMS

| 5

Het was een uitdagende vraag die de voormalige hoofdredacteur van Management Team Dominique Haljtema me in 2013 stelde: *'kun je een aantal aansprekende columns over teams schrijven?'* Ik ging er maar wat graag op in en schreef 10 columns over teams. Columns waar ik veel reacties op kreeg omdat ze zo herkenbaar waren voor lezers. En dus leek het mij, ons, een goed idee om de columns te bundelen.

Ik vind niets zo mooi als groepen. Zet mensen in een groep en er gebeuren magische dingen. Dingen die soms onnavolgbaar zijn en waar we gevoelsmatig vaak weinig grip op hebben. Zo kennen we allemaal het voorbeeld van de ongelukkige man die in het water valt en verdrinkt terwijl een groep omstanders toekijkt en niets doet om de man te redden. We kennen gelukkig ook allemaal de voorbeelden van groepen die ons in vervoering brengen: de winnende sportteams, de mindblowing bands, het ontwapenende schoolorkest...

Groepen hebben een eigen dynamiek, een eigen identiteit, een eigen 'leeftijd' en dus ook een eigen mate van volwassenheid. Het doorgronden daarvan is lastig en tegelijkertijd belangrijk om te doen, omdat groepen bij het leven horen. We zijn immers allemaal lid van verschillende groepen: familie, sportteams, collega's en vrienden.

Gek genoeg weten we vaak weinig over groepsprocessen, terwijl we tegelijkertijd steeds meer beseffen dat het succes van organisaties afhangt van de samenwerking, cohesie en zelfstandigheid van de groepen daarbinnen; het managementteam voorop. We leven immers in een werkelijkheid waarbij het allang niet meer gaat om die ene alwetende manager die de antwoorden heeft, maar om het team dat in staat is de antwoorden te vinden en te delen. Het succes van de moderne organisatie wordt in hoge mate bepaald door het succes van de groepen daarbinnen. En daar heb je sterke groepen voor nodig. Groepen die weten wat ze doen en waarom, die geworsteld hebben, die de verschillen in de groep hebben leren begrijpen en waarderen en groepen die in staat zijn over de ego's heen te regeren. Die groepen.

En dus ben ik blij. Ik ben blij dat ik met u in discussie mag over die magische wereld van groepen. Om zo nog meer gelukkige organisaties te kunnen bouwen.



december 2015

Tica Peeman

HET BEGIN VAN EEN TEAM

(FASE 1)

Als je een aantal mensen bij elkaar zet, dan is het niet meteen een team.

Sterker nog: dat duurt wel even. Wat mensen doen in het begin is afwachten, in spanning. Als mensen in deze beginfase al contact zoeken met anderen, dan is het vanuit vooroordelen. Omdat die ene dame zo aardig tegen je lachte toen ze binnenkwam of omdat je weet dat één van de mensen uit dezelfde stad komt als waar jij vandaan komt.

In deze eerste fase wordt voornamelijk gewacht op de leider. Die moet helderheid en duidelijkheid scheppen over het doel en de kaders.

En al zet je hoogopgeleide professionals bij elkaar of laaggeschoolde arbeiders, het gedrag is hetzelfde: ze wachten in spanning af.

9

Zelf volgde ik jaren geleden een anderhalf jaar durende cursus. Voor ervaren trainers, let wel. De eerste avond kwam ik binnen en ging zitten in de opgestelde kring. Er werd zachtjes 'hoi' gezegd en dat was het wel. Ik verschool me achter mijn cappuccino en scande 'mijn' groep. Ik weet nog dat ik keek wie ik aardig vond en wie lastig zouden worden voor me... En er werd gewacht op de hoofdtrainer, dat was duidelijk, ook door mij. De training? Een zware training groepsdynamica...

Veel leiders onderschatten deze eerste fase. Denken te snel dat de groepsleden het wel weten en aan de slag kunnen. En zijn oprecht verbaasd als dat dan niet gebeurt. In deze fase sta je als leider aan het stuur, moet je directief leiding geven en vooral veiligheid bieden en vertrouwen bouwen door heldere kaders te geven en uit te leggen. Bijna als een schooljuf of -meester. En dat is nou precies waarom dit vaak niet goed gebeurt. **Leiders denken vaak: 'maar ik ga toch niet alles uitleggen, ze snappen toch wel wat de bedoeling is?' en: 'maar dan behandel ik ze als een klein kind!'.**

Het interessante is dat je dit nou juist wel moet doen: uitleggen, herhalen, overduidelijk zijn en vooral heldere doelen stellen. Groepen worden een team (daar is overigens in deze fase nog geen sprake van) als ze een gemeenschappelijk doel hebben. Ik leerde ooit: *'when in doubt, go back to purpose'*. En het is dus handig om daarmee te beginnen, want als je teveel ruimte laat aan het begin, moet je later herstellen. En dat kost veel meer moeite en energie.