

Voor mij ligt een stapeltje van vijf boeken over teams en groepen. Het is een kleine selectie uit de boeken die er het afgelopen jaar verschenen rond dit thema, waar over al eerder zoveel en grondig is geschreven. De vraag die mij bezighoudt is daarom: kan ik in deze boeken nieuwe inzichten vinden over teams in onze tijd en over de daarvoor benodigde begeleidingskundige rol en kwaliteit? Of is er veeleer sprake van oude wijn in nieuwe zakken? De titel van het eerste boek, *Teams van de toekomst. Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken* (2013), belooft meteen veel rond mijn vraag.

Van der Schoor en Van de Wiel starten met een uitgebreide schets van de uitdagingen van moderne teams. Allereerst plaatsen ze teams in een bredere context, door een overzicht van allerlei trends en ontwikkelingen die zich op dit moment voltrekken en die relevant zijn voor teams en hun functioneren. Demografische ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld dat de samenleving vergrijsd en een nieuwe generatie de arbeidsmarkt betreedt, met een andere mentaliteit en behoeften. Digitale ontwikkelingen maken dat we veel meer en sneller informatie met elkaar delen. En de economische realiteit van de laatste jaren maakt dat we in organisaties meer moeten doen met minder mensen.

Dat alles heeft invloed op de teams van nu. Duidelijke verschillen ten opzichte van teams vroeger is dat de samenstelling van teams bijvoorbeeld veel sneller verandert; teamleden maken soms deel uit van verschillende teams en de levensduur van teams is korter.

Vanuit hun ervaring in het begeleiden van teams beweren de auteurs dat de ontwikkeling van teams daarmee ook lijkt te veranderen. Door de toegenomen snelheid is het niet langer zo dat teams de tijd hebben een aantal fasen van start, strijd, samenwerken en afsluiting door te maken. Steeds meer zullen teams te maken krijgen met startproblemen - in de hectiek van alledag krijgt een team geen heldere beginopdracht - of een voortdurende dynamiek van start en slot-fase, door steeds vertrekkende en komende teamleden.

Moderne teams volgens het boekje

BOEKBESPREKINGEN

Joris BRENNINKMEIJER

Het antwoord op deze toenemende complexiteit zoeken de auteurs in het benoemen van een aantal dilemma's en spanningsvelden, die vervolgens in hun visie gehanteerd dienen te worden. Dat stelt hoge eisen aan leidinggevend (en hun begeleiders), wat betreft het doorzien en handelen in onzekere en dynamische omstandigheden. Een makkelijk antwoord op nieuwe opgaven voor teams is dit boek dan ook niet, maar wel is het een opening naar nieuwe vragen.

Teamrollen

Weer een veelbelovende titel is *Topteams zijn toekomstmakers. Met talenten de juiste snaar raken* (2014) van Richard de Hoop. Het boek gaat vergelijkbaar van start als het boek van Van der Schoor en Van de Wiel. Ook hier een schets van de toenemende dynamiek, met veel voorbeelden van markten waarbij het internet voor bedrijven een belangrijke en soms ontwrichtende rol speelt.

Verrassend genoeg komt De Hoop na deze inleiding met een klassieker op de proppen: de Belbin-teamrollen. Een bewezen en solide model en methode, waarvan mij altijd de lelijke labels in het oog springen die Belbin destijds bedacht (zoals de plant, de monitor en de zorgdrager). De Hoop stopt ze in een nieuw en fris jasje, door de rollen te zien als muziekinstrumenten. Zo heeft ieder team idealiter een gitaar (ofwel de plant), een harp (ofwel de monitor), een hoorn (ofwel de zorgdrager), een bas, een trompet, een trom, een piano en een viool. Gezamenlijk vormen ze een orkestje en streven ze ernaar om samen te jammen: improviseren in nauwe onderlinge afstemming. Een team als orkest is een mooie metafoer en ik kan me er van alles bij voorstellen als de auteur schrijft dat hij hierover veel lezingen en workshops verzorgt.

Naar mijn idee blijft het boek als geheel na de veelbelovende inleiding iets te veel oude wijn in een nieuwe zak. Tegelijkertijd is dat misschien ook wel geruststellend. Werken met teamrollen vormt over jaren heen een inspirerende mogelijkheid voor teamontwikkeling, hoezeer de wereld om ons heen ook aan het veranderen is.

Zelfsturing

Wat van De Hoops boek valt te zeggen, geldt in zekere zin ook voor *Zelfsturende teams in de praktijk* van Astrid Vermeer en Ben Wenting. Er is niet per se iets nieuws onder de zon, maar voor wie een overzicht wil hebben wat er belangrijk is bij een zelfsturend team, is dit een prima boek.

In het eerste hoofdstuk gaan de auteurs in op de vraag wat zelfsturing is. Verschillende punten passeren de revue, waarbij ze gelukkig niet vergeten de nadelen van zelfsturing te vermelden (zoals de eisen die het stelt aan de communicatieve vaardigheden van teamleden en de volledig andere rol van de leidinggevende). In vier hoofdstukken volgt vervolgens uitleg over het samenstellen van een team, communicatie, vergaderen en kwaliteit. In het laatste hoofdstuk gaan de auteurs in op een aantal specifieke situaties (zoals zelfsturing in een multidisciplinair team).

Het boek is helder geschreven en gebaseerd op uitgebreide praktijkervaring van beide auteurs bij het invoeren van zelfsturende teams in allerlei organisaties. Nuttig, praktisch en degelijk.



Drs. J.H. Brenninkmeijer is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.

BESPROKEN

Jaco van der Schoor & Guido van de Wiel (2013). *Teams van de toekomst. Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken*. Den Haag: BIM Media. ISBN 978 94 622 0006 7

Richard de Hoop (2014). *Topteams zijn toekomstmakers. Met talenten de juiste snaar raken*. Culemborg: Van Duuren Management. ISBN 978 90 896 5231 7

Astrid Vermeer & Ben Wenting (2014). *Zelfsturende teams in de praktijk*. Amsterdam: Reed Business. ISBN 978 90 352 3831 2

Diederick Janse & Marco Bogers (2013). *Getting teams done. Een praktische methode voor teamproductiviteit*. Den Haag: BIM Media. ISBN 978 94 622 0041 8

Jitske Kramer (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema. ISBN 978 90 587 1932 4



Teamproductiviteit

Hoe werk je als team effectief samen in situaties waarin het steeds zoeken en afstemmen is wie wat doet? En hoe organiseer je teamwerk, zodanig dat niet de hectiek de overhand krijgt? In *Getting teams done. Een praktische methode voor teamproductiviteit* (2013) werken Diederick Janse en Marco Bogers een heldere aanpak uit rond deze vraagstukken. Ze baseren zich daarbij op de denkbeelden van David Allen over het plannen en organiseren van werk ('Getting things done') en het Holacracy-concept van Brian Robertson. Taaie kost voor wie niet erg gesteld is op dit soort Angelsaksische termen, maar gezegd moet worden dat de auteurs de zaak met enthousiasme beschrijven.

Kern van de aanpak is om sterk te sturen op het verhelderen van rollen en verantwoordelijkheden. Zijn deze eenmaal helder benoemd en vastgelegd, dan vindt vervolgens zeer regelmatig afstemming plaats in een zogenoemd roloverleg. Dat is een overleg waarbij het - anders dan in het werkoverleg waarbij de inhoud centraal staat - gaat over ieders rol en verantwoordelijkheden en de spanning die ontstaat wanneer deze in bepaalde situaties niet helder zijn. De auteurs beschrijven hoe zo'n roloverleg in zijn werk zou moeten gaan: een check-in (hoe zit iedereen er bij), opbouw van de agenda (er is geen agenda vooraf), daarna de bespreking ervan volgens een strakke structuur, enzovoort.

Aardig is dat er regelmatig passages uit een fictieve organisatie worden beschreven, waarin de ideeën geleidelijk worden ingevoerd. Dat geeft meer beeld bij hoe een en ander in de praktijk gestalte krijgt. Duidelijk wordt daarin dat deze manier van werken (veel) oefening en begeleiding vraagt en ook niet geschikt is voor iedere organisatie of elk team. Net als het idee van zelfsturing, heeft ook dit concept het mogelijke nadeel dat het teamleden overvraagt: leidinggeven wordt ingeruild voor een vorm van gedeeld leiderschap en veel soms lastige conflictstof ligt snel op tafel.

Deep democracy

Het laatste boek van het stapeltje is *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid* (2014) van Jitske Kramer. Deep democracy is door Myrna Lewis bedacht en ontwikkeld in Zuid-Afrika, en is als aanpak goed bruikbaar in teams. Als praktisch toepasbare methode is deep democracy erop gericht verschillen een plek te geven in besluitvormingsprocessen. Kramer beschrijft uitgebreid en nauwkeurig welke stappen daarin behulpzaam zijn, waarbij de kunst steeds blijkt te zijn om op zoek te gaan naar het alternatieve geluid of de minderheidsstem. Het ultieme doel van deep democracy is die minderheidsstem een plek te geven en daarmee besluiten rijker en beter gedragen te maken.

Daarnaast is deep democracy een manier van kijken naar wat speelt in teams. Een heel belangrijk uitgangspunt is dat teams en groepen een groot

potentieel aan wijsheid herbergen. Vaak blijft die wijsheid verborgen in de onderstroom of is er maar een enkel teamlid dat een lastig idee voorzichtig durft te opperen. Naast vaardigheid vergt het van een begeleider veel gewaar-zijn en alertheid om te zien wat er leeft in de groep.

Het aardige van het boek is dat het zo'n mooi geheel vormt. Afzonderlijk is een aantal elementen eerder beschreven, zoals het zoeken naar alternatieven als creativiteitstechniek of het benoemen wat er speelt in een groep (diep democracy noemt dit: een weerbericht). Maar gezamenlijk en goed ingebed in een eigen manier van kijken naar groepen, beschrijft het boek een krachtige aanpak om meer uit teams te halen.

Tot besluit

Moderne teams kennen nieuwe opgaven, maar dat betekent niet automatisch nieuwe antwoorden. Twee boeken (*Topteam zijn toekomstmakers* en *Zelfsturende teams in de praktijk*) komen met degelijke, bijna tijdloze antwoorden: oude wijn in nieuwe zakken. Nieuwe wijn wordt geboden met *Getting teams done* en *Deep democracy*. Interessant is dat de innovatie hier enerzijds gericht is op het omgaan met hectiek en het vergroten van slagvaardigheid en productiviteit, en anderzijds gericht lijkt op trage vragen, de onderstroom en de verbinding. *Teams van de toekomst*, ten slotte, ontsluit het gebied: als een rijk gesorteerde wijnkaart.

Interessant is te bedenken welke (soms impliciete) invullingen van de begeleidingskundige rol de vijf boeken in zich bergen. Uit *Teams van de toekomst* komt een (management)adviseur naar voren, die een uitstekend overzicht heeft van dilemma's en opgaven van moderne teams, en die een leidingge-

vende en diens team wat dit betreft goed kan begeleiden bij de zoektocht naar de te bewerken vraag. In *Topteam zijn toekomstmakers* zien we een begeleider opdoemen die inspireert en speels bewustwording rond teamrollen stimuleert. Uit *Getting teams done* komt een begeleider naar voren die teams traint in de benodigde procedures, methodieken en vaardigheden om op een andere manier te gaan werken. De begeleider die met *Zelfsturende teams in de praktijk* aan de slag gaat, is een teamcoach die, 'loslatend sturend', een team helpt op weg naar zelfsturing. En in *Deep democracy* zien we de procesbegeleider of facilitator aan het werk, die alert is op en hypersensitief is voor onderstroomcommunicatie.

Zo bezien vertegenwoordigen deze boeken zeer diverse perspectieven op teams, hun opgaven en wat deze vragen van begeleiders. Bij elkaar vormen ze een mooi aanvullend geheel - om niet te zeggen: een sterk team.

