

Teams van de Toekomst

Leiding geven aan het nieuwe samenwerken

Tekst: Lenette Schuijt

Soms verschijnt er een boek dat voorziet in een behoefte waarvan je je niet bewust was dat je die had. Door het lezen van dit boek realiseerde ik me, dat ik als trainer modellen gebruik die eigenlijk veel te statisch zijn voor de complexe dynamiek waarin de teams die ik begeleid, zich bevinden. Het is fantastisch dat twee collega's die daar ook tegenaan liepen, hebben nagedacht over (het begeleiden van) teams in de toekomst.

De vraag

Aanleiding voor het schrijven van dit boek was dat de auteurs, beiden begeleider van teams in grote organisaties, constateerden dat de bestaande theorieën over teams niet meer passen. Neem het idee van lineaire teamontwikkeling, zoals het model van Tuckman, dat ik ook nog geregeld gebruik. De meeste teams wisselen te vaak van samenstelling en de teamdoelen veranderen te snel om ooit toe te komen aan de fase van 'performing'.

In de praktijk werken veel professionals samen in virtuele teams. Ze ontwikkelen samen software, ontwerpen een brug of coördineren een mediacampagne, dus is er sprake van een gemeenschappelijk product en van aanvullende competenties. Maar ze hebben hun collega's aan de andere kant van de wereld nog nooit ontmoet. Tijd dus voor een herbezinning. In hoofdstuk 2 en 3 schetsen de auteurs de actuele ontwikkelingen. In hoofdstuk 5, voor mij de kern van het boek, gaan ze uitgebreid in op de impact van deze ontwikkelingen: op het bestaansrecht van teams, de inrichting en dynamiek van teams en de relatie van teams met de externe omgeving. Daarmee krijgt de oorspronkelijke vraag van de auteurs naar een nieuw model voor teams van de toekomst stevige onderbouwing en urgentie.

De oplossing

De auteurs ontwikkelen een nieuw model. Het uitgangspunt daarbij zijn vier tegengestelde krachten (of paradoxen) die teams moeten zien te hanteren: controle versus

vertrouwen, eigen behoeften versus externe eisen, taakgericht versus mensgericht en generaliseren versus specialiseren. Overigens zijn dit klassieke teamdilemma's, niet per se actuele.

Als grootste uitdaging voor teams van de toekomst zien de auteurs wat zij noemen 'sametimemanagement': de teammanager moet op meerdere borden tegelijk schaken. Niet alleen bestaat het wielmodel uit acht krachten, het wordt vervolgens toegepast op de vier dimensies bestaansrecht, inrichting, dynamiek en relatie met externe omgeving. De auteurs pleiten dus voor een systemische blik. De dimensies grijpen op elkaar in, je kunt niet hier ingrijpen zonder daar iets aan te passen. De auteurs vertalen dit model voortdurend naar de praktijk. Ze geven herkenbare voorbeelden en bespreken talloze ontwikkelvraagstukken (ondanks hun focus op èn/èn blijven ze deze vraagstukken hardnekkig dilemma's noemen) uit de praktijk.

Lessen

Ik moet bekennen dat een zekere moeheid mij overviel bij de uitleg van een zoveelste model, dat bovendien meerdimensionaal is. Ik raakte dan ook in hoofdstuk 6 een beetje het spoor bijster. Het is jammer dat de auteurs proberen om alle facetten in een model te vangen. Want de centrale boodschap, dat in onze tijd een meer organisch perspectief voor teams gewenst is en dat voor de teammanager een systemische bril onontbeerlijk is, is juist zo krachtig. In plaats van volgtijdelijke interventies, zoals het lineaire model voorschrijft, moeten teams zich bewust zijn van en interveniëren op verschillende krachten die op het team inwerken.

Teammanagers?

Wat mij verbaasde in het boek, is dat de auteurs consequent spreken van een teammanager, die het team aanstuurt, die 'sametimemanagement' moet laten zien en die intervenueert op verschillende dimensies tegelijk.



baar boek met talloze herkenbare praktijkvoorbeelden. Het boek is prachtig uitgegeven en heeft een handzaam formaat, waardoor je het makkelijk bij je steekt op weg naar een training. De toon is opgewekt, ook bij de meest complexe vraagstukken en dat geeft energie.

Het boek is een must voor trainers, adviseurs en consultants die regelmatig teams begeleiden. Ze vinden in dit boek een nieuw kader voor het kijken naar de ontwikkeling van teams. Ook voor teamleden en teamleiders is het een boeiend boek omdat het hun werkelijkheid beschrijft en richting geeft aan hun dagelijkse zoektocht naar de juiste stappen om gezamenlijk succes te boeken. Bovenal geeft het boek inspiratie voor een toekomst, waarin het proces van samenwerken en niet de uitingsvorm van 'teams' centraal staat.

Overall in organisaties zien we een beweging naar meer horizontale relaties, zelfsturende teams en zelfs managerloze organisaties. In hun schets van actuele ontwikkelingen stippen de auteurs dat ook aan. Uiteraard zijn er genoeg grote bureaucratische organisaties waar de hiërarchie niet ter discussie staat. Maar als je nadenkt over teams van de toekomst, zou de plek en rol van een teammanager op zijn minst ter discussie kunnen staan. Waarom zouden de teamleden niet op meerdere schaakborden tegelijk kunnen spelen? Zelf interveniëren in hun eigen dynamiek? Meerdere leiders kennen?

Nu krijgt de mogelijkheid van een platte leiderloze 'community' een klein plekje toebedeeld in het laatste hoofdstuk, waarin drie toekomstscenario's worden geschetst (overigens al veel meer realiteit dan de auteurs hier suggereren).

Waarom je dit boek zou moeten lezen

Teams van de Toekomst is een vlot geschreven, zeer lees-

baar boek met talloze herkenbare praktijkvoorbeelden. Het boek is prachtig uitgegeven en heeft een handzaam formaat, waardoor je het makkelijk bij je steekt op weg naar een training. De toon is opgewekt, ook bij de meest complexe vraagstukken en dat geeft energie.

Het boek is een must voor trainers, adviseurs en consultants die regelmatig teams begeleiden. Ze vinden in dit boek een nieuw kader voor het kijken naar de ontwikkeling van teams. Ook voor teamleden en teamleiders is het een boeiend boek omdat het hun werkelijkheid beschrijft en richting geeft aan hun dagelijkse zoektocht naar de juiste stappen om gezamenlijk succes te boeken. Bovenal geeft het boek inspiratie voor een toekomst, waarin het proces van samenwerken en niet de uitingsvorm van 'teams' centraal staat.

Lenette Schuijt (1959) is organisatiekundige met als specialisaties leiderschap, visie, bezieling en nieuwe vormen van organiseren. Zij ontwerpt en leidt leiderschapsprogramma's, geeft lezingen, workshops en retraites. Ze is executive coach en docent bij verschillende masteropleidingen. Ze schreef diverse artikelen en boeken, waaronder *Met Ziel en Zakelijkheid* (Scriptum, 2009). Lenette Schuijt is te bereiken via www.lenetteschuijt.nl