

TROTS

OP JE
TEAM!



**VLIEGEND VAN
START ALS
TEAMMANAGER**



SASKIA IJSZENGA

Boom

Aanbevelingen

In vrijwel alle organisaties werken teams van medewerkers met elkaar samen. Dat kan niet zonder ondersteuning en richting. De rol van de teammanager is cruciaal om teams optimaal te laten presteren. Dit boek is een hulpmiddel om een teammanager beter op weg te helpen. Het geeft houvast en heeft een duidelijke en heldere opbouw, gebaseerd op de jarenlange ervaring van Saskia IJszenga, waarbij je als teammanager met handige checklists maand voor maand geholpen wordt.

Prof. dr. Patrick Vermeulen, Hoogleraar Organisatieontwikkeling en Nieuwe Organisatievormen, Radboud Universiteit

Dit boek duidt de noodzaak om scherpe keuzes te maken en het nut van profilering. Het zal bijdragen aan vermindering van mogelijke spanning en onzekerheid bij het aangaan van een nieuwe uitdaging. Enorm helpend voor startende teammanagers, maar zeker ook voor degenen die deze teammanagers begeleiden.

Joost Steppé, directeur Marketing en Communicatie, Universiteit Twente

Als leidinggevende is de ontwikkeling van je medewerkers een belangrijke taak. Je eigen ontwikkeling als startende leidinggevende is echter minstens zo belangrijk. Een vertrouwde mentor of een sparringpartner vanuit HR of de organisatie kan hierbij behulpzaam zijn, maar is niet altijd beschikbaar. De kracht van dit praktische en leerzame boek is dat het voelt als die vertrouwde mentor of sparringpartner die jouw ontwikkeling een vliegende start geeft!

Bram van Dam, HR Business Partner, Nationale-Nederlanden

Binnen medische studies is er helaas weinig aandacht voor management, terwijl je hier in de dagelijkse praktijk veel mee te maken hebt. Dit inspirerende boek bevat veel praktische tips, boeiende achtergronden en mooie voorbeelden waardoor je kunt groeien in je rol als teamleider. Dit boek is een absolute aanrader voor (huis)artsen, praktijkmanagers en andere professionals die een team (gaan) leiden!

Dr. Tjitte Verbeek van Buuren, huisarts Gezondheidscentrum Groningen

To the point en begrijpelijk, ingekleurd met goede voorbeelden en voorzien van heldere argumentatie op beslismomenten. Dit boek is een ware leidraad te noemen, waardoor iedere teammanager in staat wordt gesteld om écht het verschil te maken.

Connie Maathuis, Directeur Vereniging Zelfstandigen Nederland

Hoe moet ik mij gedragen als teammanager? Hoe ga je met alle medewerkers om? Hoe onthoud je alle namen? Waar moest ik beginnen met vier teams en ruim zeventig medewerkers? Kortom, ontzettend veel vragen. Maar gelukkig kun je met behulp van dit boek je start succesvol maken!

Gytha A. Postma MBA, Manager MCL Academie, Toezichthouder Adenium

Met sprekende voorbeelden en heldere stappen voelt dit boek als een papieren mentor, alsof Saskia naast je staat. Na mijn opleiding en traineeship kreeg ik gelijk een leidinggevende functie. Met vallen en opstaan werd ik wijzer. Had ik dit boek toen gehad, dan had me dat een hoop 'blauwe plekken' bespaard. Dit boek is niet alleen interessant voor startende teammanagers, maar biedt ook ervaren (interim-)teammanagers nieuwe inzichten en invalshoeken. Het heeft mij, als ervaren interim-manager, verfrissende handvatten gegeven die ik in mijn opdrachten zeker ga toepassen!

Gelland Kingma MBA, Zelfstandig interim-manager en coach

INHOUD

Voorwoord 9
Introductie 13

DEEL I FUNDAMENTEN VAN TEAMMANAGEMENT 23

1 WAT JE MOET WETEN OVER ECHTE TEAMMANAGERS 27
2 DE DRIE BELANGRIJKSTE PIJLERS VOOR VOORUITGANG 37
INTERVIEW KEES SWILDENS 45

DEEL II VERSTEVIG 51

3 WAT JE OOK NOG MOET WETEN 55
4 MAAND 1: VERTROUWEN BOUWEN 65
INTERVIEW JEROEN KIERS 79
5 MAAND 1: EN NU ECHT STARTEN ALS TEAMMANAGER 83
6 MAAND 2: OPRECHT NIEUWSGIERIG ZIJN 93
INTERVIEW RONALD VELTEN 109

DEEL III VERSNEL 115

7 MAAND 3: DE JUISTE BOUWSTENEN SELECTEREN 119
8 MAAND 4: KEUZES MAKEN 133
9 MAAND 5: PERFECTIONEREN: JE ZET DE PUNTJES OP DE I 145
INTERVIEW ERIK VAN ENGELEN 153

DEEL IV VERGROOT 157

10 MAAND 6: HET DRAAIT OM ZICHTBAARHEID 161

INTERVIEW MARQUELLA HOOGERVORST 173

DEEL V VOORUIT 177

11 JE PLAN IN BEWEGING ZETTEN 181

12 JE TEAM IN BEWEGING HOUDEN 189

INTERVIEW SYTA DE BOER 201

Toegift Pleidooi voor meer vrouwelijke teammanagers 205

Bibliografie 217

Dankwoord 219

Over de auteur 221

LEGENDA:



Voorbeeldkader



Opdrachtkader



Tipkader

VOORWOORD

Bij mijn eerste teammanagementrol had ik allemaal verwachtingen en beelden over hoe ik me moest gedragen en wat ik te doen had. De lat lag hoog, maar dat had ik mezelf eigenlijk opgelegd. Ik wilde de beste zijn, had ook wel last van enige profileringsdrang en wilde het team leiden door het ‘goede’ voorbeeld te geven – en dan zou alles goed komen. Nu, na meer dan twintig jaar ervaring als teammanager, ben ik erachter gekomen dat het belangrijker is om écht verbinding met het team te maken, een heldere ambitie te hebben én dat dat een team van professionals in beweging zet. Het is mensenwerk, samen met mensen aan het werk, letterlijk en figuurlijk.

Voor dit boek heb ik, als extra aanvulling op mijn eigen ervaringen, ook een zestal ervaren managers geïnterviewd die reflecteren op hun start en hun ontwikkeling als teammanager. Hun persoonlijke verhalen lees je terug in dit boek. En wat blijkt? Ze hebben allemaal verschillende fases doorlopen in hun leiderschap. En ja, in die verhalen zie je bepaalde thema’s terugkomen. Bijvoorbeeld dat een inspirerende ambitie en een strategie energie geven aan het team, dat je binnen het team een belangrijke rol speelt en dat je je als teammanager dient te ontwikkelen. Ook benadrukken ze allemaal dat hulp van buitenaf een versnelling geeft aan je groei als teammanager. Dat er vaak iemand is geweest die wat in hen zag; iets wat ze zelf misschien nog niet eens zagen.

Wat had ik graag iemand gehad die me de weg had gewezen. Die me had laten inzien wat slim is om te doen en me had meegenomen in hoe je dat dan toch allemaal doet. Met inzichten en praktische tips, niet te abstract maar gewoon concreet en lekker *hands-on*. Nu, nadat ik meer dan twintig verschillende teams heb aangestuurd, weet ik zelf wat er nodig is.

Sinds ik als interim-manager werk, start ik gemiddeld één keer per jaar met een nieuw team. Je kunt me een ‘beroepsstarter in teammanagement’ noemen. Ik heb daardoor in een steile leercurve gezeten en iedere keer mijn aanpak weer verder verbeterd. Tot nu. Nu draag ik deze kennis over aan jou, als startende teammanager, zodat je vliegend van start kunt en je een basis legt voor een succesvol team waar je trots op kunt zijn.

Want uiteindelijk is dat waar je het voor doet. Je staat ten dienste van het team en het team staat ten dienste van de organisatie. Wanneer dat écht goed op elkaar is afgestemd, dan is de rol van teammanager een feestje. Iets waar je samen met je team ontzettend veel lol in kunt hebben en trots op kunt zijn.

Saskia IJszenga

INTRODUCTIE

Gefeliciteerd met je nieuwe rol als teammanager!

Een nieuwe stap met nieuwe uitdagingen. Spannend en opwindend. Feit is dat jij nu gaat beginnen!

Jij bent de nieuwe motor in de organisatie, jij zet de radartjes in beweging, jij bent de lijm die het team bij elkaar houdt. Jij laat alles soepel verlopen. Jij bent de verbindende leider. Jij bent belangrijker dan ooit!

Wat ga je aantreffen? Ontevreden teamleden, wantrouwen, te hoge werkdruk? Waar ga je beginnen? Hoe ga je stapsgewijs aan de slag met het team? Maar ook: hoe behoud je wat gewoon goed is in het team? Hoe doe je dat allemaal terwijl iedereen naar jou kijkt als de nieuwe teammanager?

Stel je voor, dat je als teammanager de kracht hebt om ontevredenheid bij je teamleden te verminderen, werkdruk te verlichten en uiteindelijk meer resultaat te behalen. Wat als je de onzichtbaarheid van je team kunt doorbreken en een prominente rol kunt spelen bij toekomstige reorganisaties of bezuinigingen? Je het team trots maakt en jij ontzettend trots op je team kunt zijn?

Je kent vast wel een teammanager die samen met het team prachtige resultaten neerzet en door het team op handen wordt gedragen, lol heeft in het werk en bij wie het lijkt alsof het geen energie kost. Geloof me, dat gebeurt niet vanzelf. Achter elke succesvolle teammanager schuilt een doordacht plan – een strategie. Dit handboek neemt je bij de hand om jezelf stapsgewijs in een half jaar succesvol neer te zetten als teammanager.

Wat je gaat leren

Na bijna twintig jaar leidinggevende ervaring, waarvan meer dan tien jaar als interimmer, heb ik geleerd hoe je succesvol met een team start. Als interim-manager ben ik, zoals ik al zei, een soort beroepsstarter geworden. Een onboardingspecialist. Gemiddeld start ik één keer per jaar met een nieuw team en zo ben ik dus al bijna twintig keer met een team begonnen. De ene keer natuurlijk succesvoller dan de andere keer. Met vallen en opstaan heb ik ontzettend veel ervaring opgedaan. Die ervaring is nu gebundeld in dit boek, zodat jij weet waar je op moet letten. Zo kom je snel en stevig op je plek met de juiste acties op het juiste moment. Om je daar optimaal bij te helpen is dit boek opgebouwd uit maanden. Ik neem je maand voor maand mee en geef je nieuwe inzichten, opdrachten en

tips. Handig verpakt per maand. Elke maand krijg je nieuwe inspiratie en vertel ik je wat je moet oppakken. Hierdoor hoef je niet dezelfde fouten te maken die ik heb gemaakt en ga je vliegend van start als nieuwe teammanager.

Als bedrijfskundige kijk ik naar de wijze waarop een team functioneert in de organisatie en hoe je dit kunt optimaliseren. Ook heb ik me gespecialiseerd in marketing en ben gecertificeerd *register marketeer*. Vanuit deze specialisatie is het me opgevallen dat je marketingtechnieken heel goed kunt toepassen als teammanager. De basis van een marketingstrategie is een betrouwbare en gedragen diagnose stellen, scherpe strategische keuzes maken en een logische tactische uitwerking bepalen. Er zijn sterke overeenkomsten tussen de rol van teammanager en de rol van een marketingexpert, die gebruikmaakt van de technieken uit de marketing. Beiden hebben als doel zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren. De een is gericht op de klant, de ander op de teamleden en de organisatie.

De volgorde waarin je een marketingstrategie ontwikkelt – diagnose, strategische keuzes, tactische uitwerking – kun je als teammanager ook heel goed gebruiken. Het is namelijk een vak apart om in korte tijd een team mee te krijgen en optimaal te laten bijdragen aan een organisatie. Dan is het slim om goed gebruik te maken van bestaande inzichten en technieken uit de marketing. Ik ga je de technieken uitleggen, duidelijk maken wanneer je ze kunt gebruiken en je helpen om ze toe te passen.

Dus om je goed op weg te helpen, gebruik ik in dit boek:

- ★ mijn leidinggevende ervaring en inzichten als teammanager;
- ★ mijn bedrijfskundige achtergrond over organisatieontwerp, verandering en teamstrategie;
- ★ mijn specialisatie als register marketeer – technieken uit de marketingstrategie die ook heel goed toe te passen zijn in het ontwikkelen van een teamstrategie.

Alles bij elkaar heeft dit geresulteerd in een aanpak waarmee je teams in korte tijd zichtbaar laat bijdragen aan een organisatie en je als teammanager de regie kunt nemen en leiderschap kunt laten zien. Een integrale aanpak vanuit organisatieontwerp, marketingstrategie en teamdynamiek, waarmee je verbinding maakt met de organisatie en je team.

Dit boek is dus voor jou als je een startende ambitieuze teammanager bent en hulp wilt bij het krijgen van:

1. zelfvertrouwen bij de start van je managementbaan;
2. helderheid over en richting voor je rol;

3. handige tips per maand voor wat je kunt oppakken;
4. waardering voor de teamresultaten;
5. een sterk en energiek team met een plan.

De opbouw van het boek

Om het meeste uit dit boek te halen, is het handig om het eerst eens helemaal door te lezen en pas daarna het stappenplan te volgen – zodat de stappen geen verrassing meer voor je zijn. Vervolgens werkt het als een handboek, waar je iedere maand een stuk uit kunt lezen en je daarmee houvast hebt om de juiste dingen te doen op het juiste moment. Tussendoor vind je nog persoonlijke verhalen van ervaren teammanagers. En natuurlijk praktische tips, opdrachten en voorbeelden, deze vind je door alle hoofdstukken heen. Het is de ideale manier om vliegend van start te gaan.

Het boek bestaat uit vijf delen en een toegift. Deel I focust zich op de voorbereiding. Delen II, III en IV zijn de delen waarin je stapsgewijs door je eerste half jaar heen wordt geholpen. Per maand krijg je een of twee hoofdstukken mee om op voort te bouwen. Na elk hoofdstuk vind je ook nog een handige checklist, zodat je jezelf scherp kunt houden tijdens het eerste half jaar als teammanager. In deel V gaat het over de periode na het eerste half jaar en hoe je de beweging die je hebt ingezet kunt vasthouden. Ik neem je nog even mee in de opbouw, dat leest wel zo makkelijk.

Deel I Fundamenten van teammanagement

In het eerste hoofdstuk vertel ik je wat je moet weten over ‘echte’ teammanagers en of een leider nu eigenlijk nog nodig is. Ik laat je drie grote valkuilen zien waar je als teammanager in kunt stappen.

In het tweede hoofdstuk beschrijf ik hoe je kunt voorkomen dat je in deze drie grote valkuilen stapt. Ik vertel je over het ‘Ver-model’ voor een succesvol team – dat je moet Verstevigen, Versnellen en Vergroten. Drie pijlers die handig zijn om te kennen voordat je echt aan het werk gaat.

Deel II Verstevig

In het derde hoofdstuk worden – voordat je echt begint – nog wat handige denkconcepten toegelicht, zoals over volgen en leiden. En je krijgt praktische tips hoe je je eerste dag voorbereidt. En dan is het zover, je eerste maand gaat starten.

Hoofdstuk 4 gaat over die eerste maand. Hier draait het om het opbouwen van vertrouwen vanuit het team. Maar ook welke stomme fouten je kunt maken bij de start (die je nu natuurlijk niet meer gaat maken). Ik vertel je hoe belangrijk een eerste indruk is en wie je hierbij verder helpt.

In hoofdstuk 5 help ik je met de kennismaking met je team en andere belangrijke partners in het bedrijf, en met het afstemmen met je leidinggevende.

In hoofdstuk 6 zitten we in de tweede maand. De eerste nieuwsgierigheid is eraf. Maar jij moet ontzettend nieuwsgierig zijn. Hier vraag je iedereen het hemd van het lijf. Maar je komt ook in actie en gaat al een paar verbeteringen rondom de overleggen toepassen. Je laat zien dat je er bent.

Deel III Versnel

Je hebt de eerste pijler staan – het verstevigen – dus is het tijd voor de tweede pijler.

Hoofdstuk 7 gaat over je derde maand, waarin je alle informatie die je hebt gehoord gaat selecteren. Wat heb je nu eigenlijk gehoord en gezien? Je gaat met het team aan de slag en gebruikt alle informatie die je hebt verzameld.

In de vierde maand, beschreven in hoofdstuk 8, draait het om keuzes maken. Je hebt alle bouwstenen geselecteerd en dat biedt een goede basis om te gaan versnellen met je team. Een houvast om richting te bepalen. De strategie van je team staat hier centraal en die ontwikkel je samen met het team. Ik vertel je hoe je dat kunt doen.

In de vijfde maand, behandeld in hoofdstuk 9, komt het aan op perfectioneren. Je hebt het grote idee staan en de richting is helder. Maar je gaat het finslijpen met een visie, missie en het actiegericht maken van je teamplan. Dat teamplan is namelijk een handig houvast waar je altijd op kunt terugvallen en waarmee je je team op koers kunt houden.

Deel IV Vergroot

De laatste pijler van het Ver-model. In deel IV vergroot je de zichtbaarheid van je team en ook die van jezelf door je teamplan.

In hoofdstuk 10 beschrijf ik maand 6, oftewel je laatste maand in de opzet van dit boek. Daarin draait het om zichtbaarheid. Dat ga je doen met behulp van inzichten rondom positionering. Deze inzichten helpen je om de juiste stappen te zetten en om het team en jezelf in de organisatie neer te zetten. Hiermee ga je de organisatie in en samen met je team je plannen realiseren. Je gaat jezelf en het team positioneren.

Deel V Vooruit

Je hebt je eerste half jaar achter de rug. Alles staat. Je hebt alles in handen om beweging te realiseren en weerstanden te doorbreken. In hoofdstuk 11 geef ik je nog een aantal inzichten rondom weerstanden en hoe je die kunt pareren. Maar het maakt ook duidelijk waarom niet iedereen direct een nieuwe richting kan inslaan.

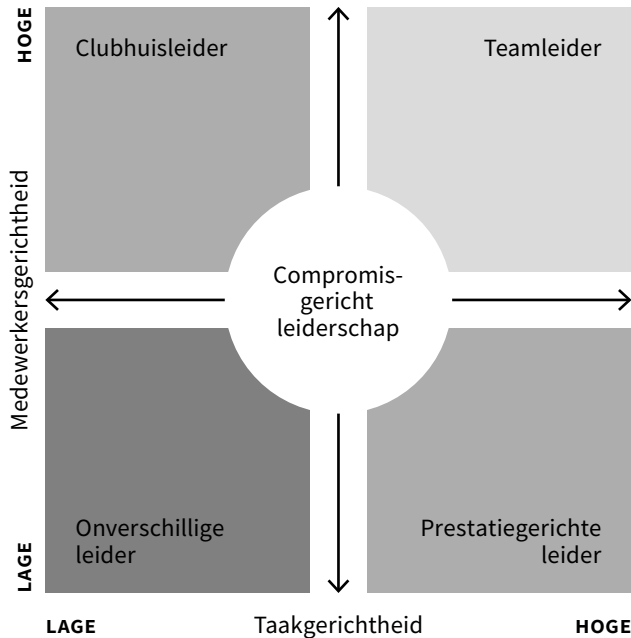
Hoofdstuk 12 draait om het in beweging houden van je team. Over de mensen en hoe jij je tot hen verhoudt. Ik deel nog een aantal inzichten en ook persoonlijke tips die ik heb ingezet om veranderingen te versnellen. Praktische tips voor het aansturen van een team en het realiseren van je teamplan. Hoe je verder kunt groeien als leidinggevende en duurzaam invloed kunt blijven uitoefenen. Hoe je kunt blijven vliegen en vooral heel veel plezier kunt hebben in je nieuwe rol.

Tijdens het proces van schrijven heb ik besloten er nog een toegift in te stoppen. Dat gaat specifiek over de vrouwelijke teammanager. Ik denk dat het belangrijk is om hier even apart aandacht aan te schenken. Soms werkt het namelijk net even anders. Het is goed om hiervan op de hoogte te zijn en er als teammanager je voordeel mee te doen. Zowel voor vrouwelijke als mannelijke teammanagers biedt het interessante inzichten die je verder helpen in het neerzetten van een succesvol team. Een divers team is namelijk bewezen succesvoller.

Definitie van een teammanager

In dit boek zien we de teammanager als iemand die de verantwoordelijkheid of leiding heeft over een groep mensen, middelen, projecten, markten of producten. Een verbindend leider. Oftewel, degene die ertussenin staat – tussen de directie en de medewerkers. Je bent de sleutel tot verandering in de organisatie en hebt een belangrijke signaleringsfunctie, omdat je weet wat je team kan, waar de problemen zitten en waar je team toe in staat is. Je houdt in de gaten wat er op je team afkomt, ziet het grotere plaatje en je staat in contact met je teamleden, zodat je weet wanneer je welke stap kunt zetten. Je bent een belangrijke poortwachter. Dat is wat mij betreft een echte teammanager: iemand die de juiste balans houdt tussen de mensen en de inhoud.

Helaas zijn de assen van inhoud en relatie niet altijd in evenwicht. Op basis van het model van Blake en Mouton – het Managerial Grid (Blake, 1964) – kun je vier belangrijke verschillende managementstijlen onderscheiden op basis van de focus op de relaties (mensen) of taakgerichtheid (inhoud) en wanneer dit uit balans is/raakt (zie figuur 1).



FIGUUR 1 MODEL MANAGERIAL GRID (BLAKE EN MOUTON)

Clubhuisleider (hoge medewerkersgerichtheid, lage taakgerichtheid)

De Clubhuisleider-stijl wordt gekenmerkt door een sterke nadruk op relaties binnen het team, met minder focus op taakgerichtheid. Managers met deze stijl streven naar een vriendelijke en ondersteunende werkomgeving, maar dit gaat soms ten koste van het behalen van doelen. Een voorbeeld hiervan is een manager die veel aandacht besteedt aan teambuilding en het welzijn van het team, maar minder streng is op het gebied van het behalen van doelen.

Onverschillige leider (lage medewerkersgerichtheid, lage taakgerichtheid)

De Onverschillige leider-stijl heeft zowel weinig aandacht voor relaties binnen het team als voor taakgerichtheid. Managers met deze stijl tonen weinig betrokkenheid bij zowel het welzijn van hun teamleden als bij het behalen van doelen. Een voorbeeld hiervan is een manager die minimale interactie heeft met het team en weinig interesse toont in zowel persoonlijke als zakelijke aspecten van het werk.

Compromisgericht leiderschap (gemiddeld op medewerkersgerichtheid en taakgerichtheid)

De teamleider die voor beide aandacht heeft maar daarin niet uitblinkt. Managers met deze stijl zorgen ervoor dat prestaties van acceptabel niveau zijn en zijn niet overdreven gericht op individuele behoeften of teamontwikkeling. Een voorbeeld hiervan is een manager die vaak conflicten vermijdt en streeft naar een compromis tussen de verschillende belangen van het team en de organisatie.

Prestatiegerichte leider (lage medewerkersgerichtheid, hoge taakgerichtheid)

De Prestatiegerichte leiderschap-stijl staat voor lage medewerkersgerichtheid en hoge nadruk op taken. Managers met deze stijl zijn gericht op het behalen van doelen en het voltooien van taken, vaak met een autoritaire benadering. Ze geven prioriteit aan efficiëntie boven het welzijn van het team. Een voorbeeld hiervan is een manager die voornamelijk gefocust is op deadlines en productiviteit, maar minder betrokkenheid toont bij de persoonlijke aspecten van het team.

Teamleider (hoge medewerkersgerichtheid, hoge taakgerichtheid)

De Teamleiderschap-stijl bevindt zich in het kwadrant met zowel hoge medewerkersgerichtheid als hoge taakgerichtheid. Managers met deze stijl leggen de nadruk op zowel het opbouwen van sterke relaties binnen het team, als op het behalen van doelstellingen. Ze zijn empathisch en ondersteunend en streven naar een evenwicht tussen het welzijn van het team en het bereiken van resultaten. Een voorbeeld van deze stijl is een manager die luistert naar de behoeften van teamleden, terwijl hij tegelijkertijd focus houdt op het behalen van deadlines en doelstellingen.

Kom je vanuit het team of van buiten?

Ik ben benieuwd of je vanuit het team gepromoveerd bent naar deze rol of dat ze je van buiten hebben aangetrokken om aan de slag te gaan als teammanager. Je startsituatie geeft verschillende uitdagingen waar je mee te maken krijgt. Hieronder schets ik een aantal situaties.

Vanuit het team doorgegroeid

Je bent vast de beste van het team en je levert een ontzettend waardevolle bijdrage. Maar nu wordt er ook iets nieuws van je gevraagd: het managen van mensen. De collega's van wie je er eerder een was, ga je nu ineens aansturen. Je krijgt nieuwe taken en er ontstaat een andere gezagsverhouding. Het kan dan extra lastig zijn. Het team heeft tijd nodig om je te accepteren in deze nieuwe rol en om tegelijkertijd een balans te vinden tussen de

gelijkwaardige, vriendschappelijke verhouding die ze met je hebben en de nieuwe taken en verantwoordelijkheden die jij krijgt. Het kan dus best een uitdaging zijn om jezelf te positioneren als de leidinggevende.

Vanuit de organisatie doorgegroeid

Dus niet vanuit het team, maar vanuit een ander team of organisatieonderdeel. Hier gaat het erom de dynamiek van dit nieuwe team te leren kennen, want de organisatie ken je al. Elk team is uniek, zo ook dit team. Het team heeft wellicht al verwachtingen van jou in je nieuwe rol, omdat ze je al kennen vanuit een andere context binnen de organisatie. Of andere mensen uit hun sociale netwerk in de organisatie kennen je en hebben al een en ander ingefluisterd bij je team. Het is goed om helderheid te krijgen over deze beelden. Wat is je startsituatie?

Van buiten

Je hebt gesolliciteerd en hebt geen ervaring met de organisatie en het team. Je hebt een dubbele uitdaging: de organisatie leren kennen én je team leiden. In dit geval kost het natuurlijk extra tijd om je in te werken in het bedrijf en de cultuur en de mensen snel te leren kennen. Maar ook wil je snel presteren en jezelf laten zien. Het is dan essentieel om vertrouwen op te bouwen, terwijl je het team en de organisatie nog niet kent.

In alle drie de gevallen is het belangrijk ervoor open te staan om te leren en om empathisch en geïnteresseerd te zijn. Daarnaast is het opbouwen van een intern netwerk met mentors of collega's cruciaal voor een soepele overgang naar je nieuwe rol. In dit boek ga ik uit van de startende teammanager van buiten. Op deze manier neem ik je mee in het hele proces om vliegend van start te gaan – van a tot z. Je kunt je voorstellen dat wanneer je vanuit de organisatie bent doorgegroeid naar deze rol, je de teamleden en de organisatie al wat beter kent. Dan kun je het eerste deel van het boek dat gaat over Verstevigen, wat vluchtiger doorlezen als check of je de basis op orde hebt en alle uitgangspunten scherp hebt.

Verandering is een constante

Je rol als teammanager verandert continu en ook organisaties veranderen continu. Je kunt bijvoorbeeld te maken krijgen met nieuwe processen, digitalisering van werkzaamheden of agile werken. Of je teamleden werken voornamelijk hybride. Daarnaast word je ook gevraagd om veranderingen door te voeren en de competenties van je medewerkers up-to-date te laten zijn en deze actief te ontwikkelen. Veranderingen vinden plaats op het gebied van je rol in relatie tot het team, de competenties die nodig zijn en de structuren en processen waarin je werkt met je team.

De hoeveelheid veranderingen is groot voor de teammanager. Hoe houd je grip op je team en hoe weet je of het goed gaat met iedereen? Hoe zorg je dat je je verantwoordelijkheden omtrent personeelsmanagement goed kunt invullen, zoals de voortgangsgesprekken, resultaatgebieden, salariswijzigingen, carrièreperspectieven en het aannemen of ontslaan van werknemers? Aandacht voor het team is belangrijker dan ooit, met alle veranderingen waar je mee te maken hebt om het team de juiste prioriteiten te laten stellen en de juiste sfeer en cultuur te hebben, en om te helpen bij de juiste werk-privébalans.

Ik neem je even mee in de veranderingen die de afgelopen decennia hebben plaatsgevonden rondom de rol van de teammanager. Gherson (2022) definieerde vier grote bewegingen die impact hebben gehad op de rol van de teammanager in de afgelopen decennia. Allereerst *procesoptimalisaties en het verminderen van de bureaucratie*, waardoor teammanagers een grotere verantwoordelijkheid kregen en de teamomvang is toegenomen. Managementlagen zijn weggesneden, waardoor teams groter werden. Projecten lopen dwars door de hiërarchische organisatie heen. En de projectorganisatie wordt weer aangestuurd door andere managers en loopt daarmee dwars door het traditionele hiërarchische team heen. Hier draait het erom hoe je je team succesvol kunt maken: hoe zorg je ervoor dat ze de juiste dingen doen en dat de juiste mensen en competenties aan boord zijn? Het gaat niet meer over jou als manager, maar over hoe jij je team laat functioneren.

Ten tweede heeft de *digitalisering* ervoor gezorgd dat iedereen sneller, directer en beter met elkaar kan communiceren. Door de online connecties in het bedrijf ontstond er een direct lijntje vanuit de werkvloer naar het hogere management. Dus strategie kon ook vanuit de top direct richting de werkvloer gecommuniceerd worden. Informatie is geen managementprivilege meer. Hierdoor heb je minder macht, controle en status. Het draait er daarom meer om de juiste competenties te ontwikkelen binnen het team om de taken te volbrengen en niet zozeer om die taken te controleren. Je stuurt op resultaten en je faciliteert het team hierbij. Je doet wat nodig is.

Ten derde kwam er de *agile beweging*, waardoor tijdslijnen werden verkort en innovatie versneld. Teamleden worden ingezet in verschillende teams door de hele organisatie heen, waardoor teammanagers grip verliezen op hun teamleden. De rol van de teammanager om de vertaling te maken van de top naar de werkvloer is verdwenen. Zelfsturing werd gestimuleerd in het team en de manager zou dat faciliteren.

Als laatste hebben we natuurlijk te maken gehad met de coronapandemie, waardoor veel de mogelijkheid van *hybride werken* hebben omarmd. De plek waar je werkt is vrij. Het gevoel van controle over resultaten en inzet verdwijnt bij de teammanager, waardoor er

ook minder verbinding ontstaat tussen medewerkers en organisatie. Met als extra gevaar in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt, dat teamleden ineens de mogelijkheid hebben om bij bedrijven te gaan werken die fysiek verder weg zijn – iets wat eerder als onmogelijk werd gezien. Je focust je daarom als manager op de juiste prioriteiten en resultaten van het team en je bent continu in contact met je teamleden om ze te coachen. Nu we dus steeds meer hybride werken en de afstand tussen medewerkers steeds groter wordt, zijn de teammanagers belangrijker dan ooit. Het zijn de verbindende leiders – ze stimuleren samenwerking, netwerken en de juiste cultuur. Als teammanager heb je verschillende petten op: de accenten zijn dynamisch van strategisch leider tot netwerker, van personeelsmanager tot coach.

Wanneer je als ervaren teammanager terugkijkt op je eerste baan als teammanager, dan zijn er echt wel een aantal zaken waarvan je denkt: had ik dat nu maar eerder geweten, dan was deze rol een stuk makkelijker geweest. Soms kun je het jezelf heel moeilijk maken door de verwachtingen die je van jezelf hebt.

Afsluitend

Ik ben ervan overtuigd dat dit handboek je gaat helpen een solide basis te leggen voor jouw succes als teammanager. Je gaat de kracht ontdekken van een effectieve teamstrategie – je teamplan – en je zult merken hoe dit het verschil gaat maken voor jouw team en je prestaties.

Gebruik dit boek het komende half jaar om de juiste stappen te zetten. Het gaat je helpen om een vliegende start te maken.

Laten we van start gaan en jouw reis naar succesvol teammanagement beginnen!

NB Ben je al even aan de slag als teammanager, dan kun je ook starten bij maand 2 en het proces doorlopen om je teamplan te ontwikkelen. Zie de eerdere informatie dan als 'goed om te weten'. Voor mij is het ook altijd goed om de inzichten weer even door te nemen, op het moment dat ik met een nieuwe opdracht begin. Soms is een opfrisser net wat je nodig hebt.

DEEL I
FUNDAMENTEN VAN
TEAMMANAGEMENT



Deel I gaat over de fundamenten van teammanagement. Als introductie vertel ik eerst over een aantal valkuilen waar je als teammanager in kunt stappen. Dat is de voorbereiding voordat je echt aan het werk gaat. Vervolgens leg ik de pijlers van het teamplan uit. Door die te begrijpen ga je ze herkennen in je werk.

In het eerste hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt hoe belangrijk je rol als teammanager is. Hoe makkelijk het is om het fout te doen en wat de impact daarvan is. Daarnaast neem ik je mee in wat ‘zelfregie’ is en hoe je die kunt toepassen in een team. Hoe kun je het team daarbij helpen en waar zitten de valkuilen? Het is belangrijk om daarover na te denken, omdat er soms weleens geroepen wordt dat een teammanager eigenlijk niet nodig is en het team het wel zelf kan.

In het tweede hoofdstuk schets ik het belang van de verschillende pijlers van het team en wat er gebeurt wanneer er een pijler ontbreekt. Wat het gevolg is van het uit balans zijn van het Vermodel, waarin Verstevig, Versnel en Vergroot even belangrijk zijn. Ook vertel ik je dat de directie een heel andere volgorde hanteert om te bepalen of je als team succesvol bent.

Daarna neem ik je kort mee in de stappen die we zetten per maand. Met deze stappen sta je binnen een half jaar sterk als teammanager – dan heb je een plan en een richting.

1

WAT JE MOET WETEN OVER ECHTE TEAM- MANAGERS

In Nederland zijn er ongeveer een half miljoen managers werkzaam (Centraal bureau voor de statistiek, 2023). Volgens dezelfde cijfers van het CBS starten er naar schatting tussen de 16 tot 20% teammanagers per jaar met een nieuw team. Een op de vijf werknemers wisselde van baan in 2023 volgens de laatste cijfers van het UWV.

Dat betekent dat er rond de 80.000 tot 100.000 nieuwe managers zijn gestart in het afgelopen jaar. Niet elke start gaat goed en niet alle teammanagers helpen een team verder.

De impact van de teammanager

Wanneer er toch zoveel managers ieder jaar weer starten met een nieuw team, dan zou je zeggen dat je leert van elkaar en dat we steeds beter weten hoe je een team goed aanstuurt. En toch blijkt uit eerder onderzoek van Mediatic (2019) dat een meerderheid van de Nederlandse werknemers weinig vertrouwen heeft in de leiding van het bedrijf. Dat is een probleem. Niet alleen voor de teammanager zelf maar ook voor het team en de organisatie. Een paar andere schokkende cijfers uit diverse onderzoeken bevestigen dat falende managers een probleem zijn:

- ★ Uit een onderzoek van Broeck uit 2022 blijkt dat een derde van de werknemers ontevreden is over de manager en dat ook de vertrouwensband niet voldoet aan hun verwachtingen. Zo zegt bijna een op de drie dat hun leidinggevende hun werk niet waardeert (30%), dat ze niet aankloppen bij hun manager wanneer ze hulp nodig hebben bij het uitvoeren van een taak (40%) en meer dan de helft dat ze niet bij hen terecht kunnen met emotionele problemen (53%). Volgens werknemers is er nog heel wat ruimte om de band en het wederzijds vertrouwen met hun leidinggevende te verbeteren. Zo geeft een op drie werknemers aan dat de focus van hun leidinggevendenden nog te vaak op controle ligt en evenveel werkgevers en leidinggevendenden geven dat ook toe (32%).



- ★ Onvrede is voor medewerkers een belangrijke reden om op zoek te gaan naar een nieuwe baan. En die onvrede bestaat bijvoorbeeld in de zorgsector tussen de 10 en 20% uit onvrede over de manager (Nivel, 2023).
- ★ Ongeveer 20% van de medewerkers denkt dat managers niet altijd weten wat ze moeten doen. En dat blijkt wel te kloppen, omdat een grote groep managers erkent dat ze eigenlijk niet goed weten wat er van ze wordt verwacht. Dit blijkt uit onderzoek van Intermedius onder 1107 medewerkers en managers (Nivel, 2023).
- ★ 45% van de medewerkers geeft aan dat de hoge werkdruk wordt veroorzaakt door een chaotische organisatie (Bekkers, 9-2-2023). In dat onderzoek wordt aangegeven dat dit vooral wordt veroorzaakt door doorgegroeide managers – vakspecialisten zonder managementvaardigheden, kennis en ambities. Waarbij ze werken in een omgeving waar er vaak wijzigingen zijn en wordt gewisseld van visie, als die er al is. Er is geen heldere koers. Hierdoor worden er geen prioriteiten gesteld en moet iedereen alles doen. De managers zijn onvoldoende kundig om dit te doen en dat levert dus onnodige werkdruk op.
- ★ Uit een onderzoek (De Smet, 2022) bleek dat onverschillige en ongeïnspireerde leiders een van de drie belangrijkste redenen zijn waarom medewerkers hun baan opzeggen.

Wat kun je hieruit concluderen? Nou, dat het dus verrekte lastig is om het goed te doen als teammanager. Voor een deel van de medewerkers is het zelfs een reden om te vertrekken en ze stellen daar de teammanager voor verantwoordelijk. De verwachting is dat de teammanager een heldere koers uitzet, context geeft en het team helpt te begrijpen wat er in het bedrijf gebeurt en welke ontwikkelingen belangrijk zijn. Dat je proactief bent en betrokken. Je team wil op je kunnen bouwen, je kunnen vertrouwen en van je leren. Zich veilig voelen en groeien.

Ik ga ervan uit dat het merendeel van de teammanagers eigenlijk heel graag die goede teammanager wil zijn. Dat je met enthousiasme begint en dat het selectieproces zijn werk heeft gedaan. Je zit in je rol om het goed te doen en omdat je gekwalificeerd bent. Zoals je hiervoor leest, is dat dus vaak niet het geval. Uit onderzoek blijkt ook nog eens dat teammanagers vaak door een roze bril kijken naar hun eigen functioneren. Ze geven aan begaan te zijn met de teamleden en betrokken te zijn. Helaas wordt dat dus niet altijd zo ervaren. Er gaapt een gevaarlijk gat tussen wat de medewerkers vinden en wat de teammanager denkt.

Als teammanager verdeel je je aandacht over al je teamleden – dat zijn zomaar twintig teamleden. Het kunnen er natuurlijk minder zijn, maar zeker ook meer. Later in het boek, in hoofdstuk 3, ga ik hier nog wat dieper op in. In een werkweek verwachten twin-

tig teamleden persoonlijke aandacht en betrokkenheid. En al die teamleden kijken naar jou, verwachten van jou alle aandacht. Verwachten dat je de naam van hun kinderen weet en dat je weet wat er in hun leven speelt. Dat is een uitdaging, helemaal als je net start en al blij bent dat je een aantal namen kent van het team. Het is best logisch dat je niet altijd kunt voldoen aan de verwachtingen van je teamleden. Je teamleden vertellen je vaak niet dat je geen goede teammanager bent of dat ze ontevreden zijn. Ze houden je liever te vriend. Je staat immers in een hiërarchische verhouding tot ze.

Zij vertellen je niet dat je niet functioneert, omdat ze misschien wel bang zijn. Stel, de feedback valt slecht bij jou. Je kunt er eigenlijk niet zo goed mee omgaan. Dan bestaat er een kans dat jij dat teamlid niet zo leuk vindt. Sommige teammanagers vinden het lastig om 'leuk' en 'goed' uit elkaar te houden. En wanneer dit het geval is, gaat dat impact hebben op de beoordeling van het teamlid. Met soms zelfs financiële consequenties wanneer je beoordeling niet zo denderend is.

Het is not done om openbaar kritisch te zijn op een manager en het is natuurlijk ook netter om dit persoonlijk te doen en niet publiekelijk. Wanneer de psychologische veiligheid in het team laag is, krijg je het in het slechtste geval als teammanager kritiek dus pas indirect terug in je *medewerkerstevredenheidsonderzoek* (MTO).

Uit een onderzoek (Gallo, 2023) naar de best presterende teams van Google, blijkt ook dat *psychologische veiligheid* de basis van deze teams vormt. Psychologische veiligheid bouw je op door elkaar goed te leren kennen. Te weten wie je bent, wie je collega is en wat jullie kunnen, en te snappen wat de organisatie wil en wat jullie bijdrage is als team. Maar ook kwetsbaar durven zijn en de ruimte voelen om fouten toe te geven. De veiligheid om samen te leren en te verbeteren. Dat is de basis voor een succesvol team en voor jou de basis om uiteindelijk trots te zijn op dat wat je samen hebt neergezet. In hoofdstuk 6 ga ik daar nog dieper op in.



Ik ben weleens van tevoren gewaarschuwd dat de vorige manager weinig empathisch was. Dat bleek ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het is dan makkelijk om hier in het begin extra aandacht aan te geven en veel tijd in te ruimen om mensen te leren kennen en persoonlijke aandacht te geven.



Vraag wanneer het volgende MTO gepland staat en agendeer dit. Vraag ook vast de vorige MTO's op om te lezen. Dan heb je een snelle start en weet je waar de aandachtspunten liggen. Laat je niet verrassen.



Waar het om gaat, is de kracht van het team te leren kennen en deze in de juiste richting te laten bewegen. Daarvoor heb je connectie met je team nodig – het vertrouwen van twee kanten. Jij in het team en het team in jou. Als je dit wilt bereiken, moet je als eerste die connectie maken en ieder teamlid goed leren kennen voordat je de inhoud ingaat.

Is een leider nu nog nodig?

Er zijn organisaties waar de persoonlijke aandacht onder druk komt te staan. Dat zie je vooral terug wanneer er gewerkt wordt met *zelfregie* en er een aantal managementlagen worden weggesneden en activiteiten in het team worden belegd. Daar ga ik nog even dieper op in, want daar heb ik wel een mening over. Organisatieontwikkelingen zoals zelfregie, zelforganisatie, resultaatverantwoordelijkheid, holocratie en zelfsturing suggereren dat er geen leiderschap van een manager nodig is. Dat is een mooie gedachte. Maar ook teams die werken met resultaatverantwoordelijkheid of zelfregie hebben een manager nodig. Ook al suggereert de benaming van niet.

Naar mijn idee zijn het allemaal mooie bewegingen, maar ze werken het beste met een heldere *teamstrategie*. Zonder plan en strategie gaat iedereen doen wat ze leuk vinden of wat ze altijd al deden. Of wat ze persoonlijk een goed idee vinden. Het ging toch altijd goed? Als manager heb je de taak de richting uit te zetten, het collectieve belang voorop te stellen en het team daarop te laten aansluiten. Oftewel, het activeren van de *collectieve teamintelligentie*. Het idee van zelfregie past daar overigens prima bij. Wanneer het doel kraakhelder is, moeten teamleden zelf goed nadenken over wat de belangrijkste werkzaamheden zijn. Dat wijst zichzelf. Teams die het einddoel goed voor ogen hebben, zijn meer betrokken en werken beter samen. De leider heeft de taak om de overkoepelende bewegingen en richtingen te zien. Hoe warriger de strategie, hoe meer sturing een team nodig zal hebben op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Hoe duidelijker je bent, hoe makkelijker het wordt, omdat je team de juiste kant op beweegt en zelfstandig de juiste beslissingen neemt. En hierdoor zelfregie kan pakken. Als navigator en schipper is een leider binnen een team en organisatie niet alleen enorm waardevol, maar ook noodzakelijk.

Dus ik ben het er gedeeltelijk mee eens: zelfregie in een organisatie is mogelijk. Als je dit echt wilt, moet je ervoor zorgen dat je als manager een duidelijke richting gaat bepalen. Dat verdient een team dat aan de slag wil met zelfregie of resultaatverantwoordelijkheid. Op dat gebied valt er nog veel terrein te winnen, is mijn ervaring.

Wat je wel kunt doen als manager

Ook moet je er rekening mee houden dat een team er niet van houdt om vervelende beslissingen te nemen, omdat dat mogelijk de onderlinge relatie beschadigt. Verve-

lende beslissingen worden niet snel genomen in een team met zelfregie. Dat is de hete aardappel die rondgeschoven wordt, niemand durft ermee aan de slag te gaan. Het is prettig voor een team dat er iemand is die de echt moeilijke beslissingen kan en mag nemen. Want als het makkelijk en pijnloos was, dan had het team dat namelijk allang zelf opgelost. Voor lastige en pijnlijke beslissingen is het als team fijn om een teammanager te hebben. Een teammanager heeft als taak de overkoepelende bewegingen te zien in en rondom de organisatie, de teamstrategie uit te zetten en de vervelende beslissingen te nemen.

De drie grootste valkuilen waar je in kunt stappen

De afgelopen twintig jaar heb ik als leidinggevende gewerkt binnen verschillende teams en ik heb daarbij drie valkuilen ontdekt van een teammanager. Deze liggen in het verlengde van het Ver-model: Verstevigen, Versnellen en Vergroten. Ik deel ze graag met je, zodat je ze gaat herkennen. Het zijn de volgende valkuilen, die ik hieronder stapsgewijs toelicht:

- 1. VALKUIL 1: HET FUNDAMENT ONTBREEKT**
- 2. VALKUIL 2: DE GROEISTRATEGIE IS GESABOTEERD**
- 3. VALKUIL 3: DE ZICHTBAARHEID IS LAAG**

Per valkuil schets ik de situatie waarin de valkuil ontstaat, wat de consequenties zijn en wat je moet doen om het op te lossen.

VALKUIL 1: HET FUNDAMENT ONTBREEKT

SITUATIESCHETS Over het algemeen hebben managers weinig tijd, ook al doen ze nog zo hun best om werk te delegeren. Zoals ik hiervoor al aangaf, vragen veel mensen en onderwerpen aandacht van je. De organisatie trekt direct aan de manager die net start en je wordt allerlei meetings en managementrapportages ingetrokken. Je verdiept je onvoldoende in de achtergronden van de organisatie en het team. Je gaat rennen en wilt aan de verwachtingen voldoen en meedoen. Je draait mee in de waan van de organisatie, omdat dat zo hoort. Want je moet eerst nog iets anders belangrijks doen, voordat je start met je teamstrategie.

CONSEQUENTIES De consequentie is dat je gaat uitstellen. Je vergeet het team. Het hebben van een teamstrategie en een teamvisie belandt onderaan je prioriteitenlijstje en wordt niet opgepakt als een noodzakelijk onderdeel van je leiderschap. Je besluit tijd en



aandacht te geven aan je *teamplan* op het moment dat je de organisatie kent of wanneer je voldoende tijd hebt, nadat je de eerste indrukken een plek hebt gegeven. Maar dit brengt een groot risico met zich mee.

Zonder een goede teamstrategie kom je in een neerwaartse spiraal, waarin er allemaal verwachtingen zijn waar je aan wilt voldoen. Je werkt hard maar het is te veel en je kunt niet alles, dus je gaat mensen in de organisatie teleurstellen. Uiteindelijk stel je een aantal prioriteiten, eventueel samen met je team. Maar je management is uiteindelijk niet tevreden over de output van je team. De hooggespannen verwachtingen die ze in het begin van je hadden, stellen ze bij en dat mondt uit in teleurstellingen. Dat verdien je niet als manager. Je stopt al je tijd en energie in deze baan en je wilt de juiste dingen doen. De inspirerende leider zijn die je voor ogen had toen je aan deze baan begon.

WAT WÉL DOEN Wat je wél moet doen, is investeren in het fundament. Je persoonlijke teamdiagnose stellen. Ruimte hiervoor pakken en opeisen. Vanaf de start interesse hebben in de organisatie, het team en de ideeën die er leven. Je gaat de verwachtingen managen en geeft aan dat je hier tijd voor nodig hebt.



Als programmamanager werd ik aangesteld voor een belangrijk programma met enorme druk om snel resultaten te boeken. Budgetten en mankracht waren geregeld. Ik nam aan dat alles in orde was en ging vol gas. Maar na maanden van intensieve inspanning bleven de verwachte resultaten uit. De fundamenten bleken niet te kloppen en dat kwam doordat ik niet voldoende kritisch was geweest bij de start. Had ik toen maar meer kritische vragen gesteld en minder geprobeerd iedereen tevreden te stellen. Een moment van reflectie bij de start was nodig geweest om uiteindelijk effectiever te zijn. Soms is het nodig om even pas op de plaats te maken, voordat je weer kunt versnellen.

Ik hoop dat wanneer je dit boek leest, je investeert in het fundament van je teamstrategie. Dat je ervaart wat voor verschil dat maakt voor jou als leider, voor het team waar je leiding aan geeft en ook voor de organisatie waar je een waardevolle bijdrage aan levert.

VALKUIL 2: DE GROEISTRATEGIE IS GESABOTEERD

SITUATIESCHETS Wat is er aan de hand? Je verzamelt allemaal informatie. Je verdiept je en je leest alle stukken. Je verzet bergen werk voor een goede diagnose, maar verzuimt uiteindelijk een keuze te maken. De richting te bepalen. Je weet misschien niet waar je moet starten en kent de organisatie nog niet goed. Je hebt geen tijd en je wilt graag dat je leidinggevende de keuzes maakt. Je legt het buiten jezelf en neemt de verantwoordelijkheid niet. Je begrijpt niet hoe je een teamstrategie moet maken. Je voelt je overdonderd en je weet niet welke stappen je moet zetten. Je hebt al verschillende acties ondernomen, maar niks bleef echt lekker hangen of had impact.

CONSEQUENTIES Dit zorgt ervoor dat je continu verschillende prioriteiten stelt. Dat leidt tot een warrig en inconsistent leiderschap. Het verwacht je teamleden, het management en andere teams. Het pad dat je bent ingeslagen voelt niet goed. Je hebt de verkeerde en/of wisselende prioriteiten gesteld. Veel kritiek op teammanagers komt hier ook uit voort: een chaotische organisatie geeft extra werkdruk. En dat is vervelend. Het is onduidelijk wat er verwacht wordt.

WAT WÉL DOEN Wat kun je wél doen? Wanneer je wel een heldere teamstrategie hebt waarin je samen met het team keuzes hebt gemaakt, ontstaat er energie, richting en impact. Het geeft een positieve voorwaartse energie aan iedereen. En als neveneffect trek je ook de juiste nieuwe teamleden aan. Je wilt een sterk team en een heldere teamstrategie is daar de basis voor.



Bij een organisatie waren de gehele klantenservice en onderhoudsafdeling ingericht op het zo snel mogelijk verhuurklaar maken van een vrijgekomen woning. Ervoor zorgen dat een woning snel als te huur op de portal kwam te staan en potentiële huurders zich konden aanmelden. Het aantal dagen dat een woning leegstaat wordt gezien als huurderiving, want op die dagen mis je de huurinkomsten. Het gehele proces was geoptimaliseerd en goed ingericht. De opdracht was om dit nog efficiënter te doen, de onderhoudsafdeling nog sneller te laten werken en een woning vier uur eerder te laten opleveren. Een mooie doelstelling. Hier werden alle voorbereidingen voor getroffen. Totdat na een verdiepende analyse van de woningen naar voren kwam, dat de huurderiving vooral veroorzaakt werd door een twintigtal woningen die al meer dan een jaar leeg stonden – elke maand opnieuw. Die werden eigenlijk wat vergeten. Over het hoofd gezien. Dat was een verrassing, ondanks het feit dat het ook een open deur was. Lastig te verhuren woningen drukken zwaar op de huurderiving. Het zijn ook vaak niet de mooiste woningen. Dus niet



het leukste om mee aan de slag te gaan. Op dat moment werd besloten het bestaande proces te koesteren en extra energie in te zetten op de lang leegstaande woningen. De verhuurmedewerkers kregen een extra beloning als ze een lang leegstaande woning wisten te verhuren. Ik heb een lijst met de woningen om te verhuren bij het koffieapparaat opgehangen, waardoor het prioriteit bleef. De belofte was dat wanneer er eentje van de lijst werd verhuurd, ik de droppotten op de afdeling weer vulde met lekkers. Hiermee veranderde de focus van het team. Uiteindelijk is de huurderiving met 20% verlaagd. Een waanzinnig resultaat waarbij een heldere diagnose de basis was voor het maken van logische keuzes. Als er geen tijd was genomen voor een diagnose, dan was iedereen hard blijven doorrennen op de oorspronkelijke route met minder resultaat.

Voor je teamleden zorgt een heldere teamstrategie voor herkenning, duidelijkheid, verbinding, begrip en vertrouwen. Er ontstaat een eenduidige taal en een eenduidig routeplan. Geen strategie hebben zorgt voor frustratie en teleurstellende resultaten.

Vaak start je als volgt: je wordt aangenomen, een aantal verwachtingen worden uitgesproken, je gaat aan de slag en werkt hard. Maar er zit geen verband tussen je activiteiten en ze dragen niet bij aan het organisatiedoel. Je maakt geen echte keuzes en hebt daarvoor geen echte impact op de organisatie. Je bent niet consistent en resultaatgericht aan de slag.

VALKUIL 3: DE ZICHTBAARHEID IS LAAG

SITUATIESCHETS Binnen een organisatie is iedereen bezig om zijn bijdrage te communiceren. De toegevoegde waarde is belangrijk, hiermee maak je duidelijk waarom je belangrijk bent voor de organisatie. En als alle managers hetzelfde doen, zal degene die dat het opvallendste doet zichtbaar zijn voor de directie.

CONSEQUENTIES De consequentie wanneer je onzichtbaar bent, is dat alle energie en tijd die je hebt gestopt in je team en alle werkzaamheden die je hebt verricht, niet opvallen. Je toegevoegde waarde is niet helder en wordt niet gezien. Hoe frustrerend is dat? Als niemand je ziet, kun je net zo goed onzichtbaar zijn. Er niet zijn. Terwijl we allemaal visueel ingestelde mensen zijn en we de wereld en de organisatie waarin we werken graag begrijpen en zien.

WAT WÉL DOEN Wat kun je dan wél doen? Aandacht is als een zoeklicht. Je wilt gezien worden en je krijgt aandacht als je zichtbaar bent. Dat is een feit. Om succesvol te zijn, moet je energie van andere mensen mobiliseren en zichtbaar zijn. Je verhaal klaar hebben, naar voren stappen en het vertellen.



In een van mijn eerste banen, toen ik nog geen teammanager was, had ik een heel vervelende ervaring. Ik kreeg een matige beoordeling. Wat was ik teleurgesteld; ik heb er uiteindelijk een half jaar last van gehad. Dat kwam omdat ik juist middenin de reorganisatie heel veel extra werk had verzet en ervoor had gezorgd dat een aantal cruciale processen door konden draaien. Van 's ochtends vroeg tot half negen 's avonds zat ik door te werken op kantoor, terwijl ik ook nog twee uur reistijd had op een dag. En dat weken achter elkaar. Dus op dat beoordelingsgesprek zat ik vol verwachting te wachten op een beoordeling die juist waardering zou uitspreken voor mijn inzet en verantwoordelijkheidsgevoel. Niet dus. Het was een matige beoordeling.

Boos als ik was, besloot ik het vervolgens anders te gaan aanpakken want ik voelde me niet gewaardeerd. Bijna elke activiteit deelde ik met mijn baas. Alles wat maar een klein resultaat was, deelde ik in de mail met hem en zette hem in de cc. Met als gevolg dat mijn volgende functioneringsgesprek lyrisch was. Ik kan je zeggen dat dat heel dubbel voelde, maar ook als een wijze les. Als je niet vertelt wat je doet, krijg je ook geen waardering voor wat je doet. Zonder voorzet geen goal. Ik had tussentijds met hem het gesprek moeten aangaan over de verwachtingen, over wat hij wilde weten en wat niet. Plus op welke manier hij deze informatie graag wilde ontvangen. Dat had veel frustratie voorkomen. Je moet laten zien waar je waardering voor wilt hebben. Deze les heb ik meegenomen op het moment dat ik teammanager ben geworden.



We hebben gesproken over de drie valkuilen:

1. **Het fundament ontbreekt.**
2. **De groeistrategie is gesaboteerd.**
3. **De zichtbaarheid is laag.**



Denk nu eens na over in welke valkuil jij kunt trappen als je gaat starten als teammanager. Ga je direct rennen, vind je het lastig om keuzes te maken of heb je moeite om je verhaal naar buiten toe te vertellen? Waar moet jij op letten bij de start? Wat wil je graag leren? Schrijf het op.



Checklist

In dit hoofdstuk heb ik verteld over de valkuilen waar je in kunt stappen als teammanager en dat er helaas veel niet goed functionerende teammanagers zijn. Dat kan niet de bedoeling zijn en daarom ben jij nu ook actief aan de slag om vliegend van start te gaan. De eerste stap die je hebt gezet, is je ervan bewust zijn dat het gemakkelijk fout kan gaan – maar dat je dat ook vóór kunt zijn.

Je gaat aan de slag met:

- Je vraagt de planning van het toekomstige MTO op en je vraagt naar de vorige MTO's om die te lezen.
- Je denkt na over je managementtaken en werkt actief aan een juiste balans in je agenda.
- Je bent bekend met de valkuilen van een teammanager en wat de impact is op een team en de organisatie.
- Je hebt nagedacht over wat jouw valkuilen zijn.