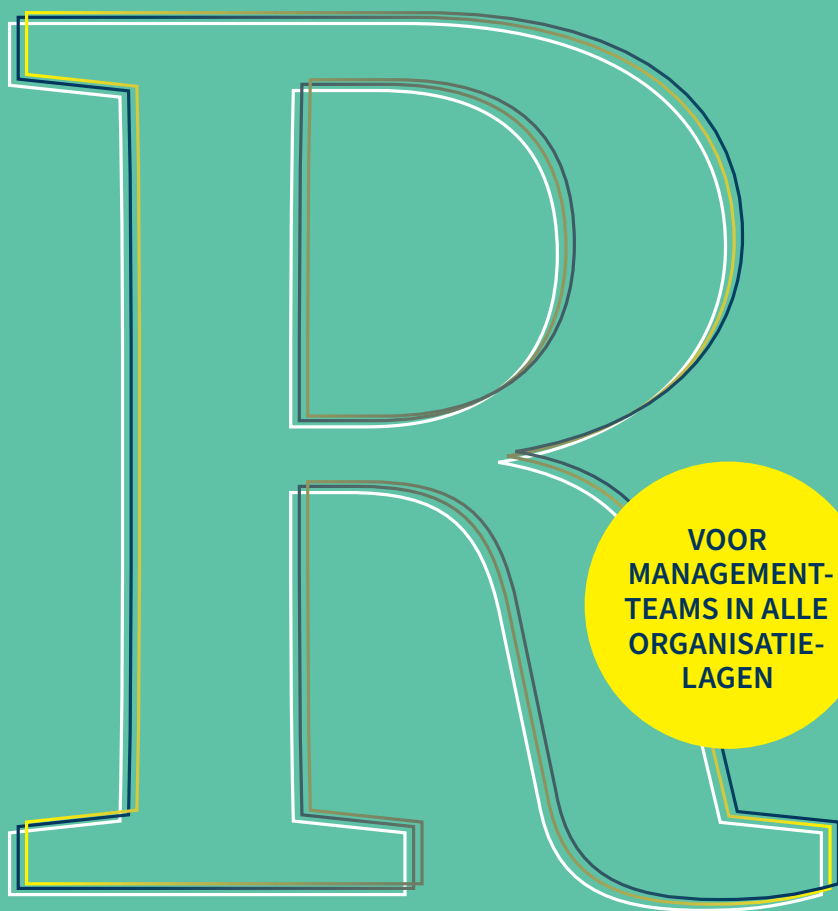


STEVEN VAN DEN HEUVEL

Het High Impact MT



3 essentiële pijlers voor
succesvolle samenwerking

Boom

STEVEN VAN DEN HEUVEL

Het High Impact MT



**3 essentiële pijlers voor
succesvolle samenwerking**

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord – Door Marieke Mentink	9
Proloog	15
Leeswijzer	19
Inleiding: Managementteams zijn bijzondere teams	23
1 Het MT in kaart brengen	45
1.1 Wat zijn de kenmerken van jullie MT?	48
1.2 Hoe ziet jullie samenwerking eruit?	52
1.3 Kijken naar de prestaties	57
1.4 Waardering	58
1.5 Even over jou	59
2 Pijler 1: Relaties	63
2.1 De relatie met jezelf	67
2.2 De relaties binnen het MT	75
2.3 De relatie tussen MT en organisatie	87
2.4 Omgaan met gedoe in de samenwerking	96
3 Pijler 2: Richting	101
3.1 Eerst het proces, dan de inhoud	104
3.2 Het belang van contracteren	109
3.3 Samen de route uitstippelen	112

4 Pijler 3: Ritmes **123**

4.1 Strategisch plan realiseren zonder stress	126
4.2 Het ritme van de organisatie	126
4.3 Het ritme van het MT	132
4.4 Het ritme van jouzelf	141
Afsluitende oefening	147

5 De zeven eigenschappen van een succesvolle MT-coach **149**

5.1 Contextbewustzijn	150
5.2 Contractvaardigheid	150
5.3 Commitment	151
5.4 Compassie	151
5.5 Conflictvaardigheid	152
5.6 Creatievaardigheid	153
5.7 Coalitievaardigheid	154

Epiloog	157
Lijst met alle oefeningen uit het boek	159
Geraadpleegde bronnen	161
Index	165

Leeswijzer

Het High Impact MT is geschreven voor de praktijk van managementteams. Die praktijk is divers. De plaats van een MT binnen een organisatie is geen vast gegeven. Er zijn MT's aan de top, bijvoorbeeld een raad van bestuur, en MT's die leidinggeven aan operationele teams. Soms is het MT eindverantwoordelijk voor de organisatie en soms alleen voor een afdeling. MT-leden kunnen leidinggeven aan teams die in grote mate overeenkomen – denk aan salesafdelingen met elk een eigen productgroep – of juist aan teams die enorm van elkaar verschillen – denk aan het verschil tussen een salesafdeling en een ondersteunende dienst als IT.

Je kunt dit boek lezen als voorzitter van een MT of als lid ervan. Het helpt je inzicht te krijgen in wat jouw team kenmerkt en hoe het functioneert. Het is een middel om aan de slag te gaan met de ontwikkeling van jouw team. Mijn advies daarbij is om je af te vragen welke zaken je als MT zelf kunt oppakken en voor welke zaken je het beste externe begeleiding kunt zoeken. Wanneer je voor externe begeleiding gaat, raad ik je aan iemand te nemen die jullie voor langere tijd kan bijstaan door af en toe aanwezig te zijn bij overleggen en regelmatig coachingssessies met jullie te houden. Zo iemand kan helpen om inzicht te krijgen in belemmerende patronen waarvoor je als MT blind bent geworden. Een coach kan jullie ook helpen om elkaar die vragen te stellen waar je zelf niet gauw mee zou komen, omdat ze gevoelig liggen.

Niet alleen MT-leden en -voorzitters kunnen van dit boek gebruikmaken. *Het High Impact MT* is ook bedoeld voor coaches en begeleiders van MT's. Het helpt je om te begrijpen waarom managementteams anders zijn dan gewone teams. Het boek beschrijft veelvoorkomende uitdagingen waar MT's tegenaan lopen en wat je als begeleider kunt doen om ze daarbij te helpen. De

oefeningen en vragen in dit boek kun je gebruiken bij je werk als MT-coach.

Voor het leesgemak heb ik ervoor gekozen om mannelijke (bezittelijke) voornaamwoorden te gebruiken. Uiteraard kun je 'hij', 'hem' en 'zijn' ook lezen als 'zij', 'haar' en 'die', 'hen' of 'hun'.

Ik schrijf voor alle MT's, dus ook voor MT's die leidinggeven aan een organisatieonderdeel. Wanneer ik iets vertel over een organisatie, benoem ik daarom vaak expliciet het organisatieonderdeel. Dat doe ik echter niet altijd, om vervelende herhaling te vermijden. Maar ik wil hierbij duidelijk maken dat wanneer ik spreek over een organisatie als context van het MT, ik altijd ook de organisatieonderdelen bedoel.

Met dit boek help ik MT's om beter te functioneren. Om zover te komen, nemen we samen verschillende stappen:

In de **inleiding** leer je dat MT's geen gewone teams zijn. Het zijn teams van leiders die andere teams aansturen. Samen met de andere MT-leden spelen deze leiders een belangrijke rol in het goed functioneren van de organisatie. Hieruit volgt een dubbele verantwoordelijkheid, die samen met de uiteenlopende belangen, verschillende perspectieven en persoonlijkheden de samenwerking binnen een MT bijzonder uitdagend maakt.

In **hoofdstuk 1** ontdek je dat er verschillende soorten MT's zijn, met elk verschillende effecten op de samenwerking binnen en buiten het MT.

In de vervolghoofdstukken, **2 tot en met 4**, bespreek ik hoe MT's de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden effectief kunnen aanpakken, op het gebied van de pijlers relaties (hoofdstuk 2), richting (hoofdstuk 3) en ritmes (hoofdstuk 4). Het doel is om samen als team te groeien.

Het boek sluit af met een kort **hoofdstuk 5**, waarin de zeven eigenschappen van een succesvolle veranderaar worden ingezet voor de begeleiding van MT's. Deze eigenschappen fungeren als

leidraad voor coaches die managementteams willen ondersteunen bij hun ontwikkeling en verandering, maar bieden ook concrete handvatten aan MT-leden.

Gebruiksmogelijkheden

Ik heb gekozen voor toegankelijk taalgebruik. Ik hanteer een stapsgewijze opbouw waarbij eerst de theorie in beeld komt, waarna praktijkvoorbeelden en veel oefeningen volgen.

- Je kunt *Het High Impact MT* gebruiken als handboek in het MT waarvan je deel uitmaakt. Dit boek is zowel voor onervaren als ervaren MT-leden geschikt.
- Bij de meeste oefeningen vraag ik naar het huidige MT waarvan je deel uitmaakt, maar je kunt ze ook doen met in je achterhoofd een team waar je in het verleden lid van was of op een andere manier bij betrokken bent geweest.
- Je kunt dit boek het beste gebruiken door er als MT samen mee aan de slag te gaan, eventueel met ondersteuning van een externe begeleider.
- Je wordt uitgedaagd om met de vragen en oefeningen in het boek de diepte in te gaan. Daardoor kom je erachter waar je al goed in bent en op welke gebieden er enige groei gewenst is. Het boek is een spiegel voor jezelf en de context van je MT.
- De vragen en oefeningen lenen zich ook voor een-op-eencoaching en intervisie.
- Ten slotte is het boek heel goed te gebruiken door coaches en begeleiders van MT's. Dit kunnen zij eventueel doen in combinatie met mijn eerste boek, *High Impact Veranderen* (zie hoofdstuk 5, 'De zeven eigenschappen van een succesvolle MT-coach').

‘Verandering gaat over het opmerken wat niet langer werkt en het doorbreken van de vertrouwde, beperkende patronen.’

– EDITH EGER, AMERIKAANSE PSYCHOLOOG (1927)

Inleiding:

Managementteams zijn bijzondere teams

Wat je in deze inleiding kunt verwachten

De Mount Everest beklimmen is moeilijk, maar het is juist daarom ook heel bijzonder. Wat een concertpianist kan is heel bijzonder; ze moet veel uitdagingen het hoofd bieden om zover te komen. Bijzonder en uitdagend of moeilijk gaan vaak samen. In deze inleiding laat ik zien waarom een managementteam zo bijzonder is en kijken we naar de uitdagingen die een MT moet aangaan om goed te kunnen functioneren. Een managementteam is een bijzonder soort team, omdat het bestaat uit leiders van andere teams. De leden van een MT hebben dus een dubbele verantwoordelijkheid. Ze moeten hun eigen team leiden en samen met de leden van het MT de organisatie of het organisatieonderdeel leiden. Je kunt daardoor regelmatig in een spagaat belanden. Constructief bijdragen aan een MT is dan ook moeilijk. Behalve met een verscheidenheid aan persoonlijkheden (of het gebrek eraan) krijg je ook te maken met verschillende belangen en perspectieven. Soms is er zelfs een gevoel van concurrentie. Leden van een MT komen meestal niet vaak samen, maar hebben wel te maken met een hoge werkdruk en regelmatige veranderingen in de samenstelling van het MT. Ook kunnen de leden van een MT juist te lang bij elkaar zitten. MT's spelen een belangrijke rol in een organisatie. Het is daarom verstandig om te investeren in je MT – net zoals je moet oefenen om bergen te

beklimmen en piano te spelen. Het kan je organisatie(onderdeel) op de lange termijn grote voordelen opleveren. En MT's zijn al die moeite waard. Ze bepalen immers de richting van de organisatie, stellen kaders waarbinnen gewerkt wordt en processen plaatsvinden, en ze hebben een grote invloed op het gedrag in teams door het voorbeeld dat ze zelf geven.

De heidag

Henk kleedt zich om en loopt naar de squashbaan. Zijn oud-collega Peter, die twee jaar geleden is overgestapt naar een financiële baan bij de Rijksoverheid, staat al klaar. Na een korte begroeting meppen ze er lekker op los. *Knal!* Daar vliegt de bal. *Pats.* Henk slaat terug.

‘Hoe gaat het bij de hypotheek, Henk?’ roept Peter, terwijl hij de bal een ongelooflijk energieke klap uitdeelt.

‘We hadden weer een heidag’, hijgt Henk met een behendige zwaai van het racket achter zijn rug.

‘Weer’, lacht Peter, terwijl Henk op achterstand komt te staan. Nadat ze alle energie uit hun lijf hebben gespeeld, gaan ze samen aan de bar zitten van de gloednieuwe squashbaan die onlangs bij knooppunt Hoevelaken de deuren geopend heeft.

‘Tja,’ zegt Henk een beetje moedeloos, ‘er wordt een hoop gesproken op zo’n dag, maar het echte gesprek blijft uit.’

‘Lekker met post-its aan de slag gegaan?’ plaagt Peter.

‘O ja, het was weer een mooi mozaïek van steekwoorden op het whiteboard’, beaamt Henk.

‘En zeker met kleurtjes aan de slag gegaan om inzicht te krijgen in gedrag?’

‘Een kleursessie in de ochtend onder leiding van een overenthousiaste coach uit Den Haag waarmee Saskia last minute kwam aanzetten. En vanmiddag hebben we het nieuwe jaarplan besproken. Maar wat we nu aan die heidagen hebben, is me een raadsel. Ik bedoel, Putten biedt een prachtig uitzicht op de Veluwe en het eten mag er ook zijn. Maar we komen als team niet verder zo. We worden er niet beter van. Niet in onze samenwerking en niet in onze prestaties.’ Henk neemt een slok van zijn spa rood.

‘Nou, dan doe je toch gewoon lekker mee voor het eten?’

grinnikt Peter. 'Of je zoekt een andere baan, net als ik.'

'Laat het me weten als die Rijksoverheid van je een commercieel manager Hypotheken nodig heeft', grapt Henk. Peter lacht. 'Je weet wat ik bedoel. Als verandering niet lukt, moet je het óf accepteren, óf weggaan.'

'Nee, ik hoef niet weg. Nu nog niet. Ik vind het een fijne club. Maar we houden onszelf als managementteam gewoon voor de gek. De frictie tussen Saskia en mij, bijvoorbeeld, wordt niet aangepakt. Ook al heb ik het verschillende keren bij Bert aangekaart.'

'Saskia, die was toch na mijn vertrek financieel manager Hypotheken geworden?'

'Precies. Ze blijft alles wat ik doe controleren. Ze bedoelt het goed, maar ik krijg er onderhand een maagzweer van.'

'Er zijn altijd twee partijen in een conflict, Henk. Wat is jouw rol hierin?'

'Weet ik, weet ik. Ik zou ook beter mijn best kunnen doen,' geeft Henk toe, 'maar het is ook structureel. Albert van Compliance en Sjef, de IT-manager, lopen elkaar zo in de weg dat het onze verkoop belemmert. Sjef probeert de innovaties waar wij om vragen uit te voeren, maar Albert trapt als professionele angsthaas telkens op de rem. Dan is het weer AVG-regeltje zus, dan weer transparantie-eis zo. Annemarie, je weet wel, de manager Hypotheekverstrekker, is er inmiddels zo gefrustreerd over dat ze overweegt weg te gaan.'

'Serieus? Ik dacht dat ze de rest van haar carrière op die plek zou blijven zitten!'

'En niemand die het weet. Officieel dan. Als dat openbaar wordt, hebben we een groot probleem. En Bert blijft alles maar met kleursessies en politiek correcte beleefdheden aan elkaar lijmen zonder dat hij het probleem aanpakt.'

'Bert is altijd al zo geweest. Je snapt niet dat hij het tot directeur heeft geschopt.'

'Ja, of juist wel', grinnikt Henk.

'Dat mogelijke vertrek van Annemarie klinkt als een koe die juist nu bij de hoorns gevat moet worden', zegt Peter, terwijl hij de restjes opgeklopte melk van zijn cappuccino opslurpt.

'Ach man, het is een hele kudde bizons.' Henk en Peter schieten allebei in de lach.

‘Nee, maar serieus...’ peinst Henk. ‘Het vervelendste vind ik nog wel dat ik niet eens weet wat ik morgen aan mijn team moet vertellen. “We hebben weer een productieve heidag gehad, jongens, ook al hebben we niks besloten. Maar je raadt het al: de klant staat nog steeds op nummer één.”’

Het is even stil.

‘Zullen we nog een rondje squash doen?’ vraagt Peter. ‘We hebben nog tien minuten.’

Managementteams zijn bijzondere teams

Wat herken je uit het verhaal van Henk en Peter? Het is misschien wat overdreven verteld om het smeugig te maken, maar iets ervan zal je ongetwijfeld wel bekend voorkomen. In de ideale situatie heeft een heidag een positieve impact op de samenwerking in het MT en daarmee op het functioneren van de organisatie of het organisatieonderdeel waarvoor jouw managementteam verantwoordelijk is. Gaat jouw MT er beter door functioneren? Heb jij er zoveel aan dat je al maanden van tevoren naar de heidag uitkijkt?

OEFENING 1 JE LAATSTE HEIDAG

Als je je laatste heidag moet omschrijven aan de hand van een metafoor, wat zou dan die metafoor zijn? Hoe kijk je terug op de heidag? Waarover heb je een goed gevoel en waarover heb je een minder goed gevoel?

Heidagen zijn bedoeld om samen als team te groeien in relatie tot de afgesproken doelen van het organisatieonderdeel waarvoor je verantwoordelijk bent. Ik ben benieuwd hoe dat bij jullie gaat. Mijn interesse gaat verder dan de heidag. Ik wil weten hoe het gaat met het MT dat tijdens de heidag samenkomt. Werken jullie als MT structureel aan verbeteringen? Gaan jullie lastige gesprekken aan of zijn jullie vooral brandjes aan het blussen? Merk je in jouw MT een synergie tussen de teamleden of is er juist sprake van latente conflicten? Durven jullie conflicten aan te gaan of worden ze onder het tapijt geveegd? Werken jullie samen of werken jullie elkaar onbedoeld tegen?

Een MT is niet zomaar een team dat managet; het is een team van leiders die managen en samenkomen om al die managementtaken te coördineren. Het is een team waarin je met je peers zit en waarbinnen je veilig in je leiderschap zou moeten kunnen groeien. Het MT is een bijzonder sociologisch construct dat het samenwerken inherent moeilijk maakt. Je kunt goede mensen hebben, maar dan heb je niet vanzelf een goed MT. Volgens Bang en Midelfart is in een MT 'ieder lid niet alleen verantwoordelijk voor zijn of haar eigen unit of functie, maar draagt het lid ook nadrukkelijk een andere pet – die van corporate leiderschap' (Bang en Midelfart, 2021).

Het MT is een bijzonder sociologisch construct dat het samenwerken inherent moeilijk maakt.

Corporate leiderschap houdt ook in dat je een beelddrager bent van de waarden van de organisatie waarvoor je werkt. Je hebt een voorbeeldrol voor de mensen die onder jou werken. Je belichaamt de waarden en visie van het bedrijf in je woorden en gedrag. Medewerkers verbinden zich met de organisatie via jouw rol als corporate leider. Dat brengt een enorme uitdaging met zich mee. Ik heb dit zelf ervaren. Het viel me vies tegen toen ik als teamleider onderdeel van een MT werd binnen een uitvoeringsorganisatie die onder hoge politieke druk stond. Ik was verantwoordelijk voor mijn eigen team en zat ook in het MT, en ervoer het als een uitdaging om de visie van de organisatie uit te dragen, vooral omdat ik er bedenkingen bij had. Bovendien moest ik deze rol onder stressvolle omstandigheden vervullen.

Een paar definities

Ik maak in dit boek gebruik van een aantal specifieke woorden die standaard zijn in managementjargon. Toch kunnen ook jargonwoorden een eigen leven gaan leiden. Voordat we in dit boek losgaan met MT's en hun veranderpotentieel, is het verstandig om met elkaar af te spreken wat we precies bedoelen met een aantal belangrijke termen. Dan weten we waar we het over hebben.

MT. Een managementteam is een team van managers dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor een organisatie of een onderdeel ervan, terwijl ieder lid van het team zelf weer verantwoordelijk is voor een eigen afdeling of team.

Duurzame verbetering. Een duurzame verbetering is een verandering die wordt ingezet en een blijvend positief resultaat kent. Het is een verandering die bestendig is en waarop voortgebouwd kan worden.

Systeem. In de context van het MT: het geheel van de manieren van werken, opereren, beslissingen nemen en het met elkaar en de organisatie communiceren zoals het MT dat bewust en onbewust heeft ontwikkeld binnen de organisatie of het organisatieonderdeel. Het MT vervult op zijn beurt die taak binnen het systeem van de organisatie.

Duurzame verbeteringen zijn gericht op veranderingen in het systeem van een MT en zijn organisatie, zodat het MT maximaal bijdraagt aan de doelen die het binnen de organisatie heeft.

Als lid van het MT ben je een beelddrager van de waarden van de organisatie waarvoor je werkt.

Als MT-lid houd je je vooral bezig met je eigen verantwoordelijkheidsgebied. Dat hoort zo. Dat is jouw taak. Daar hoeft je niet eens een teamleider voor te zijn. Ook een adviseur of een controller kan deel uitmaken van een MT, ook al geeft hij geen leiding aan een eigen team. Als je het zwaartepunt van je aandacht op je eigen verantwoordelijkheidsgebied legt, doe je het goed. Het gevolg is echter wel dat je niet vaak samen bent met je MT. Je zit hooguit een paar uur per week om de tafel. En in die korte tijd moet het lukken om goed samen te werken. De wil is bij iedereen vaak wel aanwezig, maar het is ook lastig, juist omdat iedereen ook manager is van een ander team of een andere afdeling. Je moet je tijd dus verdelen over twee teams. Ook is er vaak een spanningsveld tussen het perspectief van het team waaraan iemand leidinggeeft en de visie vanuit het MT.

Een MT is dus een bijzonder soort team. Volgens Hackman en Wageman is het 'een groep van individuen waarvan ieder lid een

persoonlijke verantwoordelijkheid heeft om een deel van de organisatie te leiden, terwijl de leden van elkaar afhankelijk zijn in hun gezamenlijke doel leiding te geven aan een grotere organisatie' (Wageman en Hackman, 2010). Volgens Bang en Midelfart (Bang en Midelfart, 2021) volgt hieruit een aantal unieke kenmerken:

- MT's bestaan uit leden die ieder hun eigen team of afdeling aansturen.
- MT's houden zich idealiter bezig met taken die moeilijk door individuele managers goed uit te voeren zijn.
- Ze bepalen de algemene doelen, prioriteiten en strategieën. Ook nemen ze alle zwaarwegende beslissingen in de organisatie, van snoeien tot groeien.
- De leden informeren elkaar over relevante ontwikkelingen binnen de organisatieonderdelen waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn.
- De leden geven elkaar advies en bespreken met elkaar de voortgang van de processen binnen de organisatie.
- Een MT levert waarde voor het bedrijf doordat de leden in hun samenwerking verzuiling binnen de organisatie voorkomen.

De paradox van een MT is dat je vanwege je vaak overvolle agenda niet veel met elkaar kunt omgaan, maar dat je tegelijkertijd als team een enorme impact hebt op de organisatie. Goed functioneren is enorm belangrijk, maar is ook bijzonder lastig te realiseren. Omdat je niet vaak samen bent, is het een uitdaging om elkaar echt te leren vertrouwen. Universele menselijke reflexen zitten je makkelijk in de weg. Dit worden ook wel de 'neurologische uitdagingen' van het MT genoemd.

In *Neuromanagement: Het nieuwe managementparadigma* noemt Sven Gall de besluitvorming op MT-niveau 'een moeras van onuitgesproken individuele belangen, zwijgzame afkeuring, geveinsde loyaliteit, misgunning, ontwijking, afschuiving en fluïde coalitievorming' (Gall, 2024). Hij identificeert tien neurologische problemen waar een MT makkelijk last van heeft:

1. Zaken of opmerkingen als persoonlijke aanval zien.
2. Door een gevoel van onveiligheid je mening niet durven delen.
3. Uit een verkeerd besef van beleefdheid sociaal wenselijk gedrag vertonen.
4. Het stilzwijgen van anderen als instemming interpreteren.

5. De status quo bewaren om je eigen positie niet in gevaar te brengen.
6. Gezamenlijk tot een besluit komen waar eigenlijk niemand het mee eens is.
7. De eigen kijk op de werkelijkheid als superieur beschouwen.
8. Denken dat de ander altijd egoïstischer handelt dan jij.
9. Bij te veel kritiek onbewust in een sabotagemodus terechtkomen.
10. Onbewust rancuneus worden bij langdurige tegenwerking.

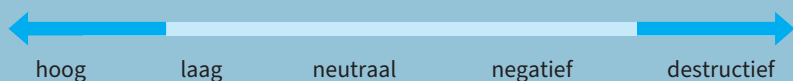
Omdat het gemeenschappelijke doel van het MT niet altijd duidelijk is, noch wat de afhankelijkheden zijn om dat doel te bereiken, kan er een situatie ontstaan waarin ieder MT-lid (onbedoeld) zijn eigen koers vaart. Hierdoor kun je elkaar af en toe flink in de wielen rijden. Een voorbeeld is een manager Verkoop die aan klanten beloften doet die de manager, verantwoordelijk voor de levering, totaal niet kan waarmaken. Het gezamenlijke doel, klanttevredenheid, komt zo in het geding. Een gemeenschappelijk doel is soms moeilijk te formuleren. De teams hebben weinig met elkaar van doen of het formuleren van en werken aan een gemeenschappelijk doel brengt de nodige spanning met zich mee. Is jouw MT op weg naar een duidelijk doel waaraan ieder lid zijn bijdrage kan leveren? Of blijft het bij vage intenties en goede bedoelingen, zoals in het MT van Henk de hypotheekmanager? Boekt jouw MT vooruitgang op de doelen die zijn gesteld of stagneert het proces?

Tegenstrijdige belangen in het MT vormen een uitdaging om goed samen te kunnen werken aan een gemeenschappelijk doel.

Hoe scoort volgens jou het MT waartoe jij behoort? Wees eerlijk tegenover jezelf wanneer je oefening 2 doet. Je ziet een schema met een schaalverdeling die links begint met een sterke positieve impact en rechts eindigt bij een destructieve impact.

OEFENING 2 VAN HIGH IMPACT NAAR DESTRUCTIEVE IMPACT

Waar zou je jouw MT plaatsen op deze schaal van high impact tot destructieve impact? Een high impact MT maakt de organisatie structureel beter. Een MT heeft een lage impact wanneer het ad hoc invloed uitoefent. Niet alles is kommer en kwel met die lage impact, maar er is nog veel ruimte voor verbetering. Een neutrale impact betekent dat een MT geen schade aan de organisatie toebrengt, maar ook niet positief bijdraagt. Impact kan ook negatief zijn. Een MT heeft een negatieve impact wanneer het in zijn functioneren schade toebrengt aan de organisatie of het organisatieonderdeel. Een destructieve impact komt niet vaak voor. In zo'n geval heeft het MT structureel een negatieve invloed op de medewerkers en de organisatie. Er is dan sprake van een 'verwaarloosde organisatie' (Kampen, 2023). In kader 4 vind je meer informatie over destructief leiderschap in en door een MT.



Figuur 0.1 – De effectiviteitschaal van een MT

Een managementteam heeft altijd impact. Zelfs het neutrale MT laat in zijn afwezigheid een vacuüm ontstaan, waarin door gebrek aan sturing de dingen een eigen leven gaan leiden. Maar juist omdat een managementteam een bijzondere teamvorm kent, dienen we er op een speciale manier naar te kijken. Problemen in een MT zijn niet in de eerste plaats te herleiden tot het slecht functioneren van individuen, hoewel dat natuurlijk ook mogelijk is. In dit boek ligt de focus op hoe je invulling geeft aan deze bijzondere teamvorm.

Managen is moeilijk

Volgens een recent onderzoek van Gallup (2022) is de positie van manager geen gemakkelijke. Managers hebben een grote verantwoordelijkheid en krijgen vaak van alles de schuld. Dit zijn enkele bevindingen uit het onderzoek:

1. De meeste aandacht gaat naar het team waaraan de manager zelf leidinggeeft.
2. Maar weinig mensen beschikken over leidinggevende talenten.
3. Managers krijgen hun positie vaak als beloning, niet omdat ze er talent voor hebben.
4. Door krapte op de arbeidsmarkt, kostendruk en toegenomen wetgeving geven managers aan steeds meer mensen leiding en hebben ze steeds meer taken.
5. Managers voelen zich vaak niet betrokken of krijgen een burn-out.
6. Managers zijn verantwoordelijk voor minstens 70 procent van de variatie in de scores voor werknemersbetrokkenheid.
7. 75 procent van de werknemers die vertrekken, doet dat vanwege slecht management.
8. 51 procent van de werknemers denkt actief over een andere baan na.

Op basis van het onderzoek weet Gallup ook de talenten te identificeren van goede managers.

Een goede manager ...

1. motiveert iedere werknemer om actie te ondernemen en betreft de medewerkers erbij met een overtuigende missie en visie;
2. bezit de assertiviteit om resultaten te behalen en het vermogen om tegenslag en weerstand te overwinnen;
3. creëert een cultuur met duidelijke verantwoordelijkheden;
4. bouwt aan relaties die vertrouwen, een open dialoog en volledige transparantie creëren;
5. neemt beslissingen op basis van productiviteit, niet op basis van politiek.

Als we het bovenstaande samenvatten, kunnen we stellen dat de sleutel tot succes in een organisatie bestaat uit een focus op prestaties en betrokkenheid.

(Zie onder andere: State of the Global Workplace (2022), Gallup.)

Ik wil met dit boek managementteams helpen om high impact MT's te worden. Maar wat bedoel ik daar precies mee? Een MT heeft high impact wanneer het binnen de omstandigheden waarin het opereert een maximale bijdrage levert aan de organisatie of het organisatieonderdeel waaraan het leidinggeeft. De invloed van een MT is altijd beperkt. Marktonwikkelingen en veranderingen die organisatiebreed plaatsvinden, hebben ook veel invloed op het MT.

Zelfoverschatting is menselijk

Na een dramatisch verlopen seizoen voor Ajax vroeg toenmalig trainer Co Adriaanse aan zijn spelers zichzelf eens te beoordelen. Nou, dat deden ze. Ze gaven zichzelf allemaal een bovengemiddelde score. Ik weet niet of Adriaanse er de humor van in kon zien, maar eigenlijk is dat best grappig. Want als dat zelfoordeel juist was, waarom had het elftal dan zo slecht gepresteerd? De spelers konden daar geen antwoord op geven. Het is natuurlijk goed mogelijk dat het probleem was dat de spelers individueel wel goed waren maar dat ze als team niet goed samenwerkten. De spelers hadden niet het perspectief van de coach en hadden alleen zicht op hun eigen individuele prestaties.

Toch lijkt het erop dat mensen de neiging hebben zichzelf beter in te schatten dan ze in werkelijkheid zijn. Zo vroegen onderzoekers in de jaren tachtig een groep Amerikaanse automobilisten hun eigen rijvaardigheid een cijfer te geven. Uit het onderzoek kwam naar voren dat 88 procent van de ondervraagden vond dat ze het beter deden dan de gemiddelde rijvaardigheid van de hele groep. Een onmogelijkheid, natuurlijk. Een mooi staaltje van zelfoverschatting.

Mensen hebben doorgaans de neiging zichzelf beter in te schatten dan ze in werkelijkheid zijn.

Het is een probleem waar niet alleen Amerikanen of Ajax last van hebben. Ook in een MT spelen dezelfde dynamieken. De teamleden hebben de neiging het MT een cijfer te geven op basis van hoe ze zichzelf zien. Zelfoverschatting en een gebrek aan een breder perspectief spelen daarbij vaak een rol. Ook hebben de meeste mensen de neiging zichzelf te beoordelen op basis van hun intenties, terwijl ze anderen op basis van hun gedrag

evalueren. Daarmee zijn mensen tegenover zichzelf vaak een stuk vergevingsgezinder dan tegenover anderen. Het doel van een gezond ontwikkelproces in een MT is dat de leden zichzelf adequaat leren beoordelen en zich bewust worden van dingen waarvan ze zich voorheen niet bewust waren.

OEFENING 3 ZELFOVERSCHATTING

Kun je voor jezelf een situatie op je werk of in je privéleven bedenken waarbij je jezelf achteraf gezien hebt overschat? Wat was de reden hiervoor? En wat het effect?

Voor je het voorbeeld van Ajax en de Amerikaanse automobilisten las, deed je oefening 2, waarbij je jouw MT op een impactschaal plaatste. Zou je jouw MT nu nog steeds hetzelfde cijfer geven? Mogelijk denk je daar nu anders over. Als dat zo is, betekent het dat zelfs alleen al het benoemen van het onderwerp bij jou een bewustwordingsproces op gang heeft gebracht. Je bent nú al bezig een breder perspectief te ontwikkelen, nog voordat we echt de materie in duiken. Het laat zien welk potentieel er in jou en binnen MT's aanwezig is om ongemakkelijke dingen onder ogen te zien en in te zetten op verandering.

Deel uitmaken van een MT lijkt aan de buitenkant misschien leuk, maar in werkelijkheid vergt het veel van de teamleden. Zelf verantwoordelijk zijn voor een onderdeel en tegelijk samen met anderen leidinggeven aan de organisatie is makkelijker gezegd dan gedaan. Je wilt van je MT kunnen zeggen dat het een positieve bijdrage levert aan het functioneren van de organisatie. Je wilt dat dit zichtbaar wordt in de klant- en medewerkersbetrokkenheid en in de maatschappelijke en financiële prestaties van de organisatie, maar de realiteit is nu eenmaal weerbarstig.

De relatie tussen functioneren MT en organisatieprestaties

De relatie tussen het functioneren van een MT en de prestaties van de organisatie waaraan het MT leidinggeeft, is niet makkelijk aan te wijzen. Het hangt ervan af waar het MT zich in de organisatie bevindt. Wanneer het zich hoog in de hiërarchie bevindt, zal die relatie het duidelijkst zijn. Vaak zie je dat in een organisatie minder goed functionerende MT's op andere plekken gecompenseerd worden. Toch is die relatie in algemenere zin wel te duiden.

- Volgens de upper echelon-theorie bepalen de mensen in de top van een organisatie in belangrijke mate hoe dingen geïnterpreteerd worden en welke strategieën daarbij gevolgd worden.
- De persoonlijke kenmerken van deze mensen (leeftijd, gender, opleiding en persoonlijkheid) kunnen van grote invloed zijn op de strategie en daarmee op de prestatie.
- Organisaties hebben te maken met uitdagingen die te complex zijn voor één individu of afdeling. Ze hebben een geïntegreerde aanpak nodig en het MT is de plek waar die integratie plaatsvindt, of dat nu goed of slecht gebeurt.
- In organisaties hebben mensen de neiging zowel de positieve als negatieve patronen van het MT te kopiëren. Dat is de manier waarop waarden, ethische normen en samenwerking binnen een organisatie gestalte krijgen.

(Bang en Midelfart, 2021)

High impact MT's zijn de uitzondering in plaats van de regel. In de praktijk hebben MT's het vaak moeilijk. De relaties verlopen stroef. Logisch, want er zijn tegengestelde belangen tussen jou en je teamgenoten en soms zelfs tussen jouw rol als manager en jouw rol als teamlid. Er zijn verschillende inzichten van vaak behoorlijk zelfstandige managers die toch moeten samenwerken. Managers kunnen elkaars concurrent worden als ze hogerop willen komen in de organisatie. Ze willen zich dus goed profileren ten opzichte van hun collega's. Dat kán een drijfveer zijn.

Iets anders wat kan spelen, is dat managers vaak leidinggeven aan projecten. Met projecten kun je scoren, terwijl het werken aan het systeem weliswaar een meerwaarde heeft, maar vaak op de korte termijn onzichtbaar blijft. Met 'systeem' bedoel ik de manier waarop wij met elkaar samenwerken en sturing geven aan de

organisatie. Ook de spanning tussen project en systeem kan een bron van problemen zijn. Op zich zijn dit soort spanningsvelden niet erg, maar in een MT worden deze problemen juist door het specifieke karakter van het managementteam uitvergroot. Er wordt over het algemeen structureel te weinig werk gemaakt van de skills die nodig zijn om als MT goed te functioneren. Dit is een goed moment in dit boek om duidelijk te stellen dat het dus niet altijd aan jou of je teamleden ligt als de dingen niet lekker lopen. Maar vaak ook wel en daar hoeft je je totaal niet voor te schamen. Het is nu eenmaal moeilijk om deel uit te maken van een MT.

Samenwerken is iets wat je moet leren en in de alledaagse hectiek is het vaak moeilijk om daar voldoende aandacht aan te (blijven) besteden. In de hectiek van managen, dienstverlening en productie is er te weinig aandacht voor het scheppen van de juiste voorwaarden voor een gezond functionerend MT.

De effecten van destructief leiderschap in en door een MT

Destructief leiderschap is desastreus voor een organisatie. Volgens Joost Kampen is de ‘invloed van negatief gedrag op het welbevinden en het functioneren van individuen en organisaties groter dan die van positief gedrag’ (Kampen, 2023).

- Wanneer door destructief leiderschap medewerkers onder druk worden gezet, verliezen zij hun concentratie, krijgen ze last van slapeloosheid en raken ze overspannen.
- Wanneer medewerkers door destructief leiderschap niet langer welbevinden ervaren, zullen ze focussen op een strikte taakvervulling zonder zich verder in te willen zetten voor de organisatie.
- Wanneer destructief leiderschap leidt tot onrechtvaardige situaties, zullen de medewerkers zich overgegeven voelen aan persoonlijke willekeur.
- Wanneer leiderschap consistent destructief is, zullen de medewerkers gelaten denken: het wordt toch niet beter.
- Wanneer destructief leiderschap medewerkers actief tegenwerkt, zal er een tegenreactie komen in de vorm van besluiten niet uitvoeren, storingen niet melden, onbereikbaar zijn of zich ziek melden.

Dit zijn slechts enkele van de destructieve effecten van slecht leiderschap die Kampen opsomt.

Waar begin je met verbeteren?

De leden van het MT weten heus wel dat het managementteam beter kan functioneren. Maar waar begin je? Het kost bij MT's veel tijd en inspanning om tot een verbetering te komen. Mede daarom vinden ze het lastig om toe te geven dat het beter kan. Misschien speelt de angst mee dat een kwetsbare balans in duigen valt en alles nog erger wordt. Misschien denken de teamleden dat het om persoonlijke issues tussen medewerkers gaat. Vaak is het een combinatie van structuur en gedrag. In het verhaal aan het begin van dit hoofdstuk liggen Saskia en Henk elkaar niet zo. Maar de spanning tussen beiden wordt vergroot doordat Saskia als financieel manager Hypotheken voortdurend het werk van Henk, die commercieel manager Hypotheken is, onder een vergrootglas legt. Het is makkelijk om te denken dat alle problemen voortkomen uit het feit dat deze twee medewerkers elkaar niet liggen, maar de spanning is vooral ook het gevolg van hun functie in het bedrijf. Misschien is er daarnaast weerstand om met verbetering aan de slag te gaan omdat iedereen het zo druk heeft. Maar dan zou ik juist willen zeggen: je hebt het te druk om het niet te doen. Jezelf als MT deze ruimte geven, is een voorwaarde voor een goed functionerend managementteam dat tegen de werkdruk bestand is.



Figuur 0.2: De zintuigen van het MT (Stoter, 2023)

‘Steven voert het eerlijke gesprek, motiveert anderen
hetzelfde te doen en helpt MT’s vooruit.’

– **Esther de Jong, directeur Nederlandse Vereniging
van Commissarissen en Directeuren**

‘Een prikkelend, praktijkgericht boek met toepasbare theorieën en modellen.
Een echte parel tussen de managementboeken!’

– **Gabriël Anthonio, bijzonder hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen
en Associate Partner Galan Groep**

‘Dit boek biedt houvast voor elk MT dat écht het verschil wil maken.
Het helpt je bewust te handelen, het gesprek aan te gaan en samen te groeien.’

– **Marieke Mentink, divisiedirecteur Dura Vermeer Bouw & Vastgoed**

‘Het krachtige recept voor een High Impact MT! Elk serieus MT
gaat hier direct mee aan de slag. Een must-read!’

– **Rini van Solingen, hoogleraar TU-Delft en partner bij Prowareness**

Wat maakt samenwerken in MT’s zo anders dan in ‘gewone’ teams? Als MT-lid draag je niet alleen bij aan het geheel, maar stuur je ook je eigen team aan. Deze dubbele verantwoordelijkheid, gecombineerd met uiteenlopende belangen, perspectieven en karakters van collega’s, maakt de samenwerking extra uitdagend.

In *Het High Impact MT* biedt Steven van den Heuvel praktische handvatten, oefeningen en reflectievragen om de uitdagingen effectief aan te pakken en samen te groeien. Het versterken van relaties, het bepalen van een duidelijke richting en het ontwikkelen van gezonde werkritmes zijn cruciaal voor succes. Deze drie pijlers – **Relaties, Richting en Ritmes** – vormen het fundament van dit boek. Steven illustreert zijn verhaal met herkenbare en gevarieerde praktijkvoorbeelden uit sectoren als de overheid, energie, vervoer, zorg en financiën.



Steven van den Heuvel is een ervaren verander- en MT-coach en oprichter van Unloop, een netwerk van zelfstandige consultants en interim-managers. Zijn missie is het realiseren van duurzame verandering die zowel de mens als de maatschappij ten goede komt.

boom.nl
boommanagement.nl
unloop.nl



9 789024 469918 >