

INLEIDING

Als ik een lijst zou moeten opstellen van de belangrijkste eigenschappen die je nodig hebt om te kunnen bloeien op de werkvloer – en eigenlijk in het hele leven –, dan zou ‘teampeler’ boven aan mijn lijstje staan. In de dynamische wereld van vandaag is het belangrijker dan ooit om effectief samen te kunnen werken met anderen en een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan een gezamenlijke inspanning. Er zijn maar weinig mensen die zonder deze eigenschap goed functioneren op hun werk, in hun gezin of in willekeurig welke andere sociale situatie.

Ik ben er zeker van dat bijna iedereen het hiermee eens is en daarom is het merkwaardig dat echt goede teamspelers vrij zeldzaam zijn. Het probleem is misschien dat we geen goede definitie hebben van een teamspeler, waardoor het een wat vaag of zelfs soft begrip blijft.

Dat geldt eigenlijk ook voor teamwork zelf; er is nog steeds meer aandacht voor de theorie ervan dan voor de praktijk. In mijn boek *De vijf frustraties van teamwork* heb ik uiteengezet dat voor echt teamwork een bepaald, specifiek gedrag nodig is: het tonen van vertrouwen dat is gebaseerd op kwetsbaarheid, het op een gezonde manier omgaan met conflicten, een actieve betrokkenheid, het vragen en afleggen van verantwoording aan collega's en een resultaatgerichte houding. De meeste mensen kunnen zich dit met voldoende coaching, oefening en geduld gelukkig wel eigen maken.

Toch krijgen sommige mensen deze vaardigheden beter onder de knie dan anderen, en zij worden daardoor ook betere teamspelers. Dat komt niet doordat ze ermee geboren zijn. Door hun levenservaring, hun arbeidsverleden of hun oprechte toewijding aan

persoonlijke ontwikkeling hebben ze de drie onderliggende eigenschappen verworven die hen tot ideale teamspelers kunnen maken: ze zijn bescheiden, gedreven en slim. Dit lijken drie heel eenvoudige woorden, maar geen ervan is precies wat het lijkt. Om ze goed toe te kunnen passen is het essentieel dat we de subtiele verschillen tussen deze drie eigenschappen begrijpen.

In de afgelopen twintig jaar waarin ik met leidinggevend en hun teams heb gewerkt, heb ik steeds opnieuw gezien dat het onnodig moeilijk wordt, zo niet onmogelijk, om een samenhangend team te vormen wanneer een teamlid een of meer van deze drie kenmerken niet bezit. Bij The Table Group werken we al sinds de oprichting in 1997 met deze methode in onze bedrijfsvoering en bij het aannemen van personeel. Het is een opmerkelijk instrument gebleken om successen te kunnen voorspellen en mislukkingen te kunnen verklaren. We zijn daarom tot de conclusie gekomen dat deze eigenschappen, die zo voor de hand lijken te liggen, net zo belangrijk zijn voor teamwork als snelheid, kracht en coördinatie zijn voor atletiek: ze maken al het andere gemakkelijker.

De gevolgen hiervan zijn onmiskenbaar. Leidinggevend die bescheidenheid, gedrevenheid en slimheid kunnen herkennen wanneer ze medewerkers aannemen en deze eigenschappen in hen kunnen doen groeien, hebben een groot voordeel op leidinggevend die daar niet in slagen. Ze kunnen in minder tijd en met veel minder moeite sterkere teams opbouwen, waardoor ze de pijnlijke en tastbare gevolgen van politieke spelletjes, verloop onder het personeel en een gedaalde moraal op de werkvloer flink kunnen verminderen. En medewerkers die zich deze kenmerken eigen kunnen maken, zullen meer toevoegen aan elke organisatie die waarde hecht aan teamwork en zo een grotere meerwaarde krijgen.

De ietwat ongrijpbare combinatie van deze drie eenvoudige eigenschappen kan je helpen om sneller tot goed teamwork te komen in je bedrijf of in je persoonlijke leven. Dit boek wil je er inzicht in geven, zodat je de buitengewone voordelen van deze aanpak kunt gaan benutten. Ik hoop dat je er veel aan hebt.

Het verhaal

Deel I

De situatie

GENOEG IS GENOEG

Na twintig jaar had Jeff Shanley meer dan genoeg van Silicon Valley. De lange werkuren, het verkeer, de dikdoenerij. Er moest iets veranderen.

Om eerlijk te zijn was het niet zozeer zijn werk waar Jeff genoeg van had. Hij had een interessante en succesvolle carrière achter de rug. Na enkele functies in hightech marketing had hij op vijfendertigjarige leeftijd samen met anderen een technologiebedrijf opgericht. Twee jaar later had hij een stap terug moeten doen toen de raad van bestuur besloot een ‘volwassen’ ceo in te huren, en dat had heel goed voor hem uitgepakt. In de vier jaar die volgden had Jeff meer van die ceo, Catherine Peterson, geleerd over leiderschap, teamwork en bedrijfsvoering dan hij in tien jaar businessschool had kunnen leren.

Toen Catherine met pensioen ging, vertrok Jeff bij het bedrijf. De volgende paar jaar werkte hij voor een klein consultancybedrijf in Half Moon Bay, aan de andere kant van de heuvels van Silicon Valley. Jeff voelde zich daar volledig op zijn plek en stond op het punt om partner te worden. Maar rond diezelfde tijd begonnen hij en zijn vrouw er genoeg van te krijgen dat alles maar leek te draaien om materiële zaken.

Jeff was toe aan iets nieuws, maar hij had nog geen idee waar hij heen moest gaan en wat hij zou gaan doen. Hij had zeker niet verwacht dat een telefoontje van zijn oom Bob antwoord zou geven op die vragen.

BOB

Robert Shanley was al dertig jaar de meest vooraanstaande bouwondernemer uit Napa Valley. Hij had veel uiteenlopende projecten op zijn naam staan. Of het nu om een wijnmakerij, een school of een winkelcentrum ging: als het in Napa werd gebouwd, was de kans groot dat Valley Builders er een belangrijke bijdrage aan leverde.

Jammer genoeg had geen van Bobs kinderen er belangstelling voor het familiebedrijf over te nemen. Ze hadden het druk met hun eigen carrière als restauranteigenaar, effectenmakelaar en leraar op een middelbare school. En daarom belde Bob zijn neef. Hij wilde hem vragen of hij soms iemand wist die interesse zou kunnen hebben het bedrijf over te nemen als Bob over een paar jaar met pensioen zou gaan.

Het was niet de eerste keer dat Bob zijn neef om advies vroeg. Jeff had hem al een paar keer eerder geholpen en had zelfs voor het managementteam een behoorlijk groot consultancyproject gedaan rondom teamwork, een van de kernwaarden van het bedrijf. Jeff had zich hierbij gericht op het creëren van effectievere teams in de top van het bedrijf.

Bob was erg onder de indruk van Jeffs werk en hij scheidde op familiefestjes graag op over zijn neef. Meestal zei hij dan iets in de trant van: 'Deze jongen hier is mijn beste adviseur.' Zijn neven en nichten plaagden Jeff ermee en deden net alsof hun vader hem voortrok.

Bob sloeg Jeff zo hoog aan dat hij nooit had verwacht dat zijn ambitieuze neef uit de spannende technologiewereld belangstelling zou kunnen hebben voor een baan in een bouwbedrijf. Hij

Bob

was dan ook stomverbaasd toen Jeff hem vroeg: 'Zou je overwegen iemand aan te nemen die geen ervaring heeft in de bedrijfstak? Mij bijvoorbeeld?'

DE OVERGANG

Binnen een maand hadden Jeff en Maurine Shanley hun huisje in San Mateo verkocht en waren ze met hun twee kinderen en de hond verhuisd naar de stad Napa. De afstand naar het kantoor van Valley Builders was iets meer dan zes kilometer en zelfs als hij zich aan de maximumsnelheid hield deed Jeff er maar zeven minuten over.

Tijdens die ritjes van en naar zijn werk vroeg Jeff zich in het begin soms af of hij wel de juiste beslissing had genomen. Hoewel met het gezin alles soepel was gegaan, bleek het lastiger dan hij had verwacht om de nuances van de gang van zaken in de bouwwereld onder de knie te krijgen. Of eigenlijk was het meer het gebrek aan nuances dat hem dwarszat.

In de bouwwereld leek alles te gaan om tastbare, materiële zaken. De tijd van theoretische discussies en dromen over grootse, verre doelen was voorbij. Nu hield Jeff zich bezig met concrete zaken, van airconditioning en timmerhout tot beton.

Maar al snel was Jeff niet alleen gewend aan deze nieuwe manier van werken, hij merkte zelfs dat hij die prettiger vond. Het was misschien minder intellectueel om ongecompliceerde gesprekken te voeren over tastbare zaken, maar het gaf hem wel meer voldoening. En hij leerde meer dan hij zich ooit had kunnen voorstellen van zijn oom, die zijn opleiding nooit had afgerond maar een beter begrip van bedrijfsvoering leek te hebben dan veel van de ceo's met wie Jeff in de technologiewereld had gewerkt.

Na acht weken van toekijken en leren concludeerde Jeff dat het de juiste beslissing was geweest om naar Napa te verhuizen en dat

De overgang

de stress van zijn vorige leven in Silicon Valley nu in het verleden lag.

Hij had het mis.