

TEAMABILITY

ZO VORM JE
EXTREEM
GEMOTIVEERDE
TEAMS

RODERICK GÖTTGENS

INHOUD

	INLEIDING	9
	PUMA & TIGER	17
	Proloog	17
	De uitvoering	24
1	TEAMWORK IN OPTIMA FORMA	29
	1.1 Een boeiend verslag	29
	1.2 De kern: waar het om draait	30
	1.3 Focus op die kern	34
DEEL 1	BUILDING TEAMABILITY	37
2	TEAMABILITY: CULTUUR ALS DRIJVENDE KRACHT	39
	2.1 Cultuur bepaalt alles	42
	2.2 Bewust bouwen aan een high performance-cultuur	44
	2.3 Cultuur is maakbaar: kernwaarden	47
	2.4 Teamcultuur en de realiteit: egomania	52
	2.5 Teams moeten groeien: vier fases van teamgroei	53
	2.6 De elite-vorm van teamwork: Teamability	56
	2.7 De Vier Cultuurpijlers van Teamability	58

3	EMPOWERMENT TO THE MAX	63
3.1	Een gemeenschappelijke definitie voor teamwork	64
3.2	Culture-fit creëert teamwork	65
3.3	Extreme motivatie: empowerment	68
3.4	Het Zesde Principe	69
3.5	De belofte: extreem gemotiveerde teams die winnen	70
DEEL 2	DEFINING THE MISSION	73
4	KEN JE OMGEVING	75
4.1	Ken je opdracht	75
4.2	De wereld om ons heen begrijpen	77
4.3	High performance is een werkwoord	81
4.4	Begrijp je opdracht	82
4.5	'No plan survives the first contact with the enemy'	85
4.6	Praktijkcase: Als je je omgeving niét kent	88
5	CREËER BESCHERMING	93
5.1	Onzichtbaar, maar onmisbaar: het cordon	93
5.2	Leiderschap: opdrachtgerichte commandovoering	94
5.3	Leiderschap: centrale en decentrale sturing	97
5.4	Leiderschap: het verschil tussen macht en gezag	98
5.5	Structuur: de functie van hiërarchie	99
5.6	Structuur: duidelijke kaders	101
5.7	Team- en persoonlijke ontwikkeling	104
5.8	Middelen: de juiste wapens	105
5.9	Praktijkcase: Het bieden van bescherming	106
DEEL 3	JOINING FORCES	113
6	LEER TE VERTROUWEN	115
6.1	Functionele spanningen	117
6.2	Openheid leidt tot veiligheid	119
6.3	Wat is 'vertrouwen'?	121
6.4	Vertrouwen begint met eerlijkheid en integriteit	123
6.5	Gevoel leidt tot emotie	124

6.6	Emoties sturen: de Vijf Voorwaarden voor Vertrouwen	126
6.7	Niveaus van vertrouwen	129
6.8	Bouwen aan vertrouwen	134
7	ONTWIKKEL DE JUISTE MENTALITEIT	137
7.1	A Test of Character	140
7.2	De Mentaliteitsdriehoek	142
7.3	Krijgen angst en twijfel de overhand?	144
7.4	Mentaliteitskenmerken	146
7.5	Verantwoordelijk houden en verantwoording afleggen	152
DEEL 4	EXECUTING THE MISSION	155
8	EFFECTIEVE COMMUNICATIE	157
8.1	Het belang van effectieve communicatie	158
8.2	Perceptie stuurt effectieve communicatie	159
8.3	Communiceren met een doel	160
8.4	Niveaus van effectieve communicatie	161
8.5	Effectief communiceren vraagt om constante aandacht	165
8.6	Effectieve communicatie vereist onderhoud	165
9	KOM IN BEWEGING: ACT & REFLECT	169
9.1	Doeltreffendheid	172
9.2	Doeltreffend sturen	175
9.3	Tegenstellingen ombuigen in kracht: Act & Reflect	177
9.4	Praktijkcase: een carve-out	180
	AFTER ACTION REVIEW	187
	TOT SLOT: BRONNEN VAN INSPIRATIE	193
	INDEX	195

INLEIDING

WAAR EEN FASCINATIE BEGINT

Laat ik beginnen met een bekentenis: ik ben nooit een commando geweest. Ik heb nooit in het leger gezeten. Ik heb zelfs geen diensttijd hoeven te vervullen. Op selectiegebied ben ik niet verder gekomen dan de frequente bezoeken aan open dagen en andere demonstraties.

Toch heb ik, waarschijnlijk net als veel andere jongens (en mannen), een bepaalde fascinatie voor commando's. Ogenschijnlijk mogen ze allemaal spannende dingen doen in verre oorden, de hele dag avonturen beleven, met de nieuwste technologieën werken en verder vooral de held uithangen. Iedereen kijkt tegen hen op. Ze zijn de belichaming van alles wat je als jongetje wilt zijn en wilt bereiken. Wie droomt er niet van?

Door de jaren heen las ik veel over hen en zo af en toe sprak ik daadwerkelijk met mijn jeugdhelden. Mijn eigen professionele weg ging een andere kant op: niet letterlijk met de poten in de modder, maar wel in de, figuurlijke, corporate modder. Ik werd interimmanager in het bedrijfsleven.

De belangstelling voor commando's, en hun teamwork in het bijzonder, is echter wel gebleven. Van jeugdig dagdromend en enigszins naïef naar de meer zakelijke, rationele, belangstelling: hoe doen ze dat eigenlijk, in werkelijkheid? Dit zijn teams bestaande uit mannen van vlees en bloed,

TEAMABILITY

niet de actiehelden van tv. Deze mannen moeten in soms onvoorstelbare en extreme condities het hoofd koel weten te houden en hun opdracht, de missie, succesvol volbrengen. Hoe zijn deze teams en de teamleden zo ontwikkeld? Want wat deze teams in de praktijk laten zien, is de ultieme vorm van *agility*: maximale flexibiliteit in en aanpassingsvermogen aan steeds veranderende omstandigheden. De ultieme vorm van *high performance teams*.

EEN MAN MET EEN MISSIE

Willen we in het bedrijfsleven niet ook die maximale flexibiliteit en dat aanpassingsvermogen zoals de teams van het Korps Commandotroepen dat hebben? Is die ultieme vorm van *agility* niet precies datgene wat we in het bedrijfsleven al jaren zoeken? Zitten we in het bedrijfsleven niet ook in constant veranderende omgevingen? Willen wij niet ook elite-teams, zoals die van het Korps Commandotroepen?

Het antwoord daarop is volmondig 'ja'. Uiteraard wil elk bedrijf dat! Je kunt de termen 'vijand' vervangen door 'concurrent' en 'vijandig' door 'competitief', de principes blijven naar mijn mening gelijk. Principes om te domineren en te winnen zijn hetzelfde, of het nu om een 'board-room war' gaat of over een oorlog in een ver land. Het enige verschil is in hoeverre 'leven of dood' letterlijk moet worden genomen.

Ontwikkelingen als de digitale transformatie en het disruptieve denken hebben menige markt en menig bedrijfsmodel op z'n kop gezet. Niets wordt hierin nog ontzien. Waar vroeger een bedrijfsmodel jarenlang meekon, worden bedrijven vandaag de dag gedwongen het ene moment linksom en het andere moment rechtsom te bewegen. Een organisatie moet over een stevig fundament beschikken dat flexibel genoeg is om hierin mee te bewegen. Steeds meer organisaties zien daarom de noodzaak in van flexibiliseren om zich zodoende continu aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Dat is precies wat de teams van het Korps Commandotroepen doen. Het ligt verankerd in hun cultuur en in hun manier van doen.

Als je binnen jouw bedrijf jouw eigen *high performance teams* wilt ontwikkelen: hoe dan? Want dat is mij door de jaren heen wel duidelijk geworden: een *high performance team* ben je niet, een *high performance team* word je en vereist continue aandacht! En even een methode gebruiken, processen en procedures inrichten om *agile* te worden is ook niet het antwoord.

De vraag 'Hoe dan?' kon ik uiteindelijk onderverdelen in twee belangrijke vragen:

1. Wat zijn de basisingrediënten van een *high performance team*?
2. Hoe pas je deze basisingrediënten effectief toe in een zakelijke omgeving?

Ik ben mijn eigen teams gaan analyseren. Zowel de teams waarin ik succesvol ben geweest, als waarin ik minder succesvol ben geweest. Ik ben nog meer gaan lezen en nog meer gaan luisteren naar wat ervaringsdeskundigen te zeggen hebben.

Ik zag een rode draad. Ik kwam erachter dat het eerdergenoemde stevige fundament in de eerste plaats niet wordt bepaald door technologische mogelijkheden, methodes, processen en procedures. Hoe graag het bedrijfsleven dat ook zou willen en hoezeer ze dat ook verwachten. Focus op deze onderwerpen heeft niet het gewenste effect, ook (of misschien wel juist) niet in de constant veranderende technologische wereld waarin we nu leven, met al haar mogelijkheden, modellen en processen.

Waar het dan wel om draait? Ik zal meteen het antwoord geven. Bij de teams van het Korps Commandotroepen draait het uiteindelijk om slechts één ding: effectief teamwork. Dat is natuurlijk een open deur, maar sta er toch maar even bij stil. In het bedrijfsleven is het niet anders. Samen is meer dan de som der delen. Het delicate proces van samenspel tussen de individuele teamleden en hun omgeving en opdracht, hun missie, geholpen door middelen zoals processen, procedures en tooling.

TEAMABILITY

Het antwoord op de vraag 'Hoe creëer je een *high performance team*?' ligt dus niet alleen in de vraag hoe processen en procedures zijn ingericht en over welke competenties een individueel teamlid beschikt. Het draait vooral ook om de vraag hoe dat individuele teamlid die kennis, die kunde en die processen, procedures en tools toepast samen met anderen. Dat zorgt voor '1+1=3'. De teams van het Korps Commandotroepen zijn zo *High Performing*, omdat ze elkaar constant durven uit te dagen, durven te pushen en buiten hun comfortzone durven te treden. Ze bereiken hun doel, omdat ze al hun talenten durven in te zetten en maximaal gebruik durven te maken van elkaars competenties, skills en capaciteiten. Samen, met elkaar, toewerkend naar één gemeenschappelijk doel.

Het werd mijn missie om organisaties en teams in de zakelijke wereld in te laten zien dat ze ongekennde resultaten kunnen bereiken als ze dit zelf ook durven te doen, naar voorbeeld en inspiratie van het Korps Commandotroepen.

Ik geloof dat elk team kan toegroeien naar *high performance*. Dat elk team, in welke branche dan ook, daarmee de voorsprong kan creëren die voor de eigen organisatie nodig is. Teams die de organisatie het fundament geven om flexibel en met veel aanpassingsvermogen om te gaan met de constant veranderende wereld. Dat is niet alleen voorbehouden aan *the happy few*. Elk team kan dat leren en ontwikkelen. Elk team kan daarmee voor zijn organisatie de basis leggen om *agile* te worden, te zijn en te blijven. Om te domineren en te winnen. Dat wil toch elke organisatie?

CONNECTING THE DOTS: VERBINDINGEN ZIEN

Dit boek is het resultaat van jarenlang lezen, leren, kijken, interpreteren, toepassen en ervaren in mijn eigen praktijk. Maar ook van zelf ervaren bij het Korps Commandotroepen.

Ik werd uitgenodigd door het Korps Commandotroepen om over onderwerpen als teamwork, leiderschap, vertrouwen en mentaliteit te komen praten. Niet alleen voor mij om van te leren, maar ook andersom. Zij

wilden weten hoe een buitenstaander naar deze teams, die zichzelf tot de elite mogen rekenen, kijkt. Ik kreeg de kans om met eigen ogen te zien en zelf te ervaren hoe zij teams ontwikkelen en welke principes hieraan ten grondslag liggen. Als observator tijdens oefeningen, maar ook door mijn eigen deelname aan de Kennismakingsdagen, de basisselectie van het Korps Commandotroepen.

Ik kreeg de kans om kritisch te kijken naar hun vorm van teamwork en de parallellen die zijn te trekken met het bedrijfsleven. Dit leverde een buitengewoon interessante wisselwerking van inzichten en ervaringen op, die iedereen helpt in het eigen streven naar *high performance teams*.

Als interimmanager heb ik veel inblikjes gekregen in de keukens van verschillende organisaties in diverse branches. Ik heb daarbij altijd de focus gehad op mens en organisatie en minder op, bijvoorbeeld, de techniek. Ook tijdens mijn werk heb ik het altijd als mijn missie gezien om groepen mensen op de meest effectieve manier met elkaar te laten samenwerken. Het samenspel van mensen, maar ook het gebrek daaraan, heeft mij altijd geboeid. Want waardoor ontstaat dit? Waarom is het ene team wel een *dream team* en het andere niet? Waarom is het ene team wel vooruit te branden en het andere team totaal niet?

Door de parallel te trekken met de teams van het Korps Commandotroepen begon ik steeds beter te begrijpen waarom implementaties van de vele verschillende vormen van het *agile*-werken, met als doel *high performance* te bereiken, binnen veel organisaties vaak zo moeilijk kunnen zijn. Daarbij ligt de focus toch nog steeds te vaak op het volgen van een proces. Hoezeer men ook probeert van niet, men staart zich nog steeds blind op processen, procedures, *governance*, *tooling* en andere onderwerpen die ervoor zorgen dat medewerkers iets **kunnen**. Ze worden getraind en geïnstrueerd om de werkzaamheden niet langer via de ene weg, maar voortaan via de andere weg uit te voeren.

Ik zag dat ik in mijn eigen trajecten als interimmanager daar juist relatief weinig aandacht aan schonk. Ik zette de kaders, legde uit wat ik ver-

TEAMABILITY

wachtte en ik daagde de teams uit door ze in situaties te zetten waarin ze 'gedwongen' werden het maximale uit zichzelf te halen. Waarin ze met elkaar tot het gaatje moesten gaan om de verwachte resultaten te boeken. Karakter tonen. Ik had de focus heel sterk op het **willen**. Het willen presteren en het willen winnen en de vraag hoe je die wil van de teams versterkt. Onbewust deed ik wat de instructeurs van het Korps Commandotroepen in de training van de rekruten continu doen.

Ik zag dat de verhouding tussen kunnen en willen zeer gevoelig ligt. Dat draaien aan de knoppen van kunnen onherroepelijk consequenties heeft voor het willen en andersom.

Ik zag dat het proces om te komen tot *high performance teams* altijd doorloopt. Dat je niet van het ene op het andere moment die status bereikt. Sterker nog, ik zag dat daar waar een team het ene moment een *high performance team* was, het op een andere moment niet vooruit te branden was.

Als Team Performance Coach zag ik de uitdagingen van teams om *High Performing* te worden ook terugkomen. Als ik aan het werk was met teams, buiten in het veld (letterlijk), zag ik hoe de teamleden werkelijk met elkaar samenwerkten. Hoe het zat met eigenschappen als uithoudingsvermogen, mentaliteit, doelgerichtheid, discipline, onderling vertrouwen. Eigenschappen die weinig tot niets zeggen over de inhoudelijke competenties van een individu, maar die alles zeggen over de mate van inzet in een team.

Alles viel voor mij op z'n plaats. Een van de belangrijkste inzichten was: *high performance teams* zijn maakbaar. Een team van het Korps Commandotroepen is ook niet in één dag gecreëerd. Dat vraagt tijd, ontwikkeling en focus op de juiste dingen in relatie tot de taak die zo'n team krijgt of heeft. Non-stop.

De geleerde lessen paste ik zelf toe in mijn eigen praktijk als interimmanager en nu als Team Performance Coach. In de organisaties waarmee

ik werk, gebruik ik de principes die ik bij het Korps Commandotroepen heb geleerd. De geleerde lessen en ervaringen gebruik ik om uiteindelijk vast te kunnen stellen aan welke knoppen 'gedraaid' moet worden om van teams *high performance teams* te maken en om dat te verankeren in de organisatiecultuur.

Teamwork is een van de meest cruciale onderdelen om als organisatie succesvol te zijn in een dynamische en constant veranderende wereld. Technologische vooruitgang en meer met minder doen worden steeds belangrijker. In de kern blijft dit echter allemaal mensenwerk. Mensen die samenwerken in teams. Als je je als team makkelijk kunt bewegen in die wereld, heb je een grote voorsprong op de concurrenten. Dat kan het bedrijfsleven leren van de beste van de besten, het Korps Commandotroepen.

Want juist daar, buiten, geldt: het zijn niet de vuurkracht, de techniek en de bepantsering die op het slagveld het verschil maken. Het zijn de mensen die samenwerken als één. Het zijn uiteindelijk de mensen die 'beschikken over Special Forces'. En die kracht kun je ook overbrengen op jouw team.

OPZET VAN DIT BOEK

In dit boek leg ik mijn geleerde lessen, inzichten en ervaringen uit. Wie op zoek is naar *war stories* en informatie over missies van het Korps Commandotroepen, moet ik bij voorbaat teleurstellen. Die zul je in dit boek niet in overvloed vinden.

Dit boek heeft als doel inzicht te bieden in de verschillende eigenschappen en kenmerken die komen kijken bij het ontwikkelen van *high performance teams*. Ik maak duidelijk hoe de verschillende eigenschappen en kenmerken zich tot elkaar verhouden en hoe ze elkaar beïnvloeden.

Verdeeld over het boek lees je gesprekken met commando's, ervaringsverhalen van het Korps Commandotroepen en van mijzelf terug, om zo de parallellen te leggen tussen de werkwijze van het Korps Commando-

TEAMABILITY

troepen en het bedrijfsleven. Hieruit kan elk bedrijf lering trekken. Elk hoofdstuk eindigt met een sectie 'Wat je moet onthouden' en een sectie 'Vragen die het team zichzelf kan stellen'. Hiermee kan elk team direct aan de slag en voor zichzelf bepalen waar ze staan bij het creëren van *Teamability*.

Ik wens je veel leesplezier toe!

Roderick Göttgens

Lisse, juni 2019

PUMA & TIGER

PROLOOG

We vlogen richting het noorden. Deze locatie – midden in een woonwijk – zou moeilijker te nemen zijn. De woonhuizen van de linker- en rechterburen stonden op korte afstand. Hoe eerder we de locatie zouden spotten, hoe eerder we konden checken of het wel de goede was. Vanaf de kant waar wij vandaan kwamen, leken alle huizen hetzelfde: dezelfde kleur, dezelfde bouw. Achter het huis zou een weg lopen; daar zou de helikopter landen. Met de neus in de lengte van de weg. Aan de rechterkant een kanaal, aan de linkerkant ‘onze’ compound: locatie Tiger.

‘Uitstappen, rechts, compound.’ Dat waren de eerste stappen die we zouden nemen zodra de helikopter aan de grond stond. We zouden in een grote stofwolk landen, dus oriëntatie was lastig, zo niet onmogelijk. Bij de eerste stappen uit de helikopter moesten we vertrouwen op elkaar en op onze oefening voor deze operatie.

Buiten verscheen het kanaal aan de rechterkant van de helikopter. Ook de weg waarop de helikopter zou landen werd zichtbaar. Dit zou de landing en drop-off worden, zoals we

die hadden geoefend. We kregen het laatste signaal om ons klaar te maken.

Totaal onverwacht nam de helikopter enorm sterk in snelheid af en maakte hij een draai van 90 graden naar rechts. Alsof de piloot plotseling aan de handrem had getrokken, terwijl hij een bocht inzette. Dit was niet volgens plan ...

Twee weken eerder

Onze compagnie van het Korps Commandotroepen was al een paar maanden met andere krijgsmachtonderdelen op uitzending. Niet iedereen hoefde mee. Een aantal leden, onder wie ikzelf, moest eerst de specialistische opleiding afronden. Bovendien was dit een missie ter ondersteuning van de lokale bevolking. Verschillende troepen waren ter plekke om de lokale stabiliteit te waarborgen, niet om te vechten. Er waren genoeg mensen daar. Er was op dat moment geen behoefte aan een groter detachement.

Toch was het de laatste tijd onrustig in de normaal relatief vredige regio. In korte tijd sneuvelden twee Nederlandse militairen. Eén vlakbij het kamp, de ander tijdens een aanval in een naburig stadje. Deze aanvallen waren beter opgezet en gecoördineerd dan de aanwezige troepen daar hadden voorzien.

De commandant ter plekke deed een verzoek om extra manschappen nu het dreigingsniveau hoger werd. Onder andere het aantal aanwezige commando's moest worden uitgebreid. De achterblijvers uit onze compagnie moesten zich klaarmaken voor vertrek.

In de dagen die volgden, bereidden we ons zo goed mogelijk voor. Mijn compagniegenoten en ik kregen met spoed additionele trainingen, lessen en materialen, specifiek gericht op de regio waar we naartoe zouden gaan. De jongens die er al zaten, hadden vooraf een training van drie maanden gekregen op het gebied van contra-terrorisme. Die tijd hadden wij niet; over een paar dagen zouden we al vertrekken.

1

TEAMWORK IN OPTIMA FORMA

1.1 EEN BOEIEND VERSLAG

Dit boek begint bewust met een waargebeurd operatieverhaal van het Korps Commandotroepen. Een bijzonder verhaal van een commando die ten tijde van de operatie als ploegleider een van de commandoploegen aanstuurde.

Wat het extra bijzonder maakt, is dat er in de regel niet zo veel verhalen naar buiten komen over de missies en operaties die het Korps Commandotroepen uitvoert. En dat is misschien maar goed ook: het wel-slagen van die missies en operaties hangt voor een belangrijk gedeelte af van de vraag in hoeverre ze in de schaduw uitgevoerd kunnen worden. *Speed, Action & Surprise.*

Maar tegelijkertijd: dit soort operatieverhalen bevatten een schat aan waardevolle lessen. Lessen die te maken hebben met vragen als 'hoe ga je met onbekendheid om?' en 'hoe kun je je flexibel en wendbaar opstellen?'. Het laat zien waartoe gewone mensen in staat zijn als 'alles' klopt.

Verhalen als deze bieden een unieke inblik in een wereld die draait om *high performance teams*. Gedurfde operaties en tegelijkertijd dagelijkse kost voor hen die ze uitvoeren. Verhalen die laten zien hoe een organisatie die continu onder extreme druk moet opereren, hiermee omgaat. Die veel lering bieden voor elke andere organisatie als het gaat om onder-

TEAMABILITY

werpen als *agility*, planning, uitvoering, teamwork, leiderschap, houding & gedrag, aanpassingsvermogen en werken onder druk.

Het operatieverhaal 'Puma & Tiger' boeit om twee belangrijke redenen. De eerste is de verwondering: hoe krijg je mannen van vlees en bloed zo 'gek' om dit werk te doen? Om in een helikopter te stappen op weg naar mogelijke aanslagplegers in een land dat allesbehalve stabiel genoemd kan worden? Hoe krijg je mannen voorbereid op een taak die omgeven is door allerlei mogelijke faalfactoren (onbekendheid gebouwen, onbekendheid aanwezigheid wapens, mogelijk hoog geweldsspectrum, et cetera) en waarbij toch een hoge mate van *agility*, controle en stressbestendigheid wordt gevraagd? Niet alleen tijdens de voorbereiding, maar ook tijdens de uitvoering van de operatie.

De tweede reden heeft te maken met de vraag: wat kan de niet-militaire wereld van dit soort operaties leren? Welke methodes van de *high performance teams* van het Korps Commandotroepen kunnen worden toegepast in menige organisatie om zelf *high performance teams* te creëren?

1.2 DE KERN: WAAR HET OM DRAAIT

Operatieverhalen zoals 'Puma & Tiger' laten het belang zien van goed teamwork. Ze laten zien waartoe mensen in staat zijn als ze maximaal met elkaar samenwerken, elkaar door en door vertrouwen en exact van elkaar weten wat ze doen en wat ze aan elkaar hebben.

Als buitenstaander is het altijd lastig om operaties als deze te analyseren, maar toch is er een duidelijk patroon van continu terugkerende elementen te zien, ongeacht welke operatie:

WAAROM?

Het begint met een hele duidelijke beantwoording van de waarom vraag. De eenheid van het Korps Commandotroepen werd als onderdeel van een grotere troepenmacht op een missie gestuurd naar een land waar het op allerlei gebieden zeer onstabiel was. Hun primaire taak was om

WAT JE MOET ONTHOUDEN

- ⬡ Organisaties en teams kunnen veel leren van de manier waarop het Korps Commandotroepen omgaat met *high performance teams*.
- ⬡ Goed teamwork volgt in vrijwel alle gevallen een vast patroon. In de kern draait dit om het duidelijk hebben van het waarom, een hoge mate van vertrouwen, de wil om te slagen en de basis op orde hebben.
- ⬡ Een team kan zich nooit 100% voorbereiden op wat komen gaat. Door te focussen op de kern kunnen teams toch omgaan met die onbekendheid.
- ⬡ Teamwork draait om de interactie en samenwerking tussen teamleden. Hiertussen zit een delicate balans.
- ⬡ Die delicate balans bestaat enerzijds uit processen & procedures (kunnen) en anderzijds uit het samenspel tussen kennis en vaardigheden van de mensen in het team (willen).
- ⬡ Het vinden, bouwen en onderhouden van die constant veranderende balans is waar het binnen *Teamability* om gaat.
- ⬡ Zet de mens en haar onderlinge interactie centraal in teamwork en elk team kan beschikken over *Special Forces*.

VRAGEN DIE JOUW TEAM ZICHZELF KAN STELLEN

- ⬡ In hoeverre volgt jouw team een vast patroon voor teamwork?
- ⬡ Hoe gaat jouw team om met onbekendheid?
- ⬡ Hoe zou je de interactie en samenwerking tussen de jouw teamleden omschrijven?
- ⬡ In hoeverre is er een balans in jouw team tussen kunnen en willen?
- ⬡ In hoeverre staat de mens binnen jouw team centraal?

2 **TEAMABILITY: CULTUUR ALS DRIJVENDE KRACHT**

‘Concurrenten kunnen bijna alles van jouw organisatie kopiëren: jouw strategie, jouw producten en jouw systemen. Behalve de effectiviteit van jouw mensen. Cultuur is het ultiem onderscheidend vermogen.’

– Franklin Covey –

Probeer je het volgende voor te stellen:

Je bent moe, je hebt honger, je staat onder enorme druk en alles doet pijn. Je bent niet alleen. Om je heen zijn allerlei andere mensen die zich hoogstwaarschijnlijk net zo voelen als jij. Maar jullie hebben een gezamenlijke opdracht. Een opdracht die voor jouw gevoel totaal onmogelijk is, maar die wel af moet binnen een, wederom voor jouw gevoel, veel te korte tijd. En alsof dat nog niet het ergste is: bij het uitvoeren van de opdracht lopen jullie met z'n allen tegen allerlei struikelblokken aan. Mensen weten niet wat ze moeten doen, want niemand heeft ooit zoiets gedaan. Ondertussen wordt er gescholden en zelfs gevloekt.

De middelen die voorhanden zijn, zijn minimaal. Wat je bij je draagt en gekregen hebt, daar moet je het mee doen. 'Had ik maar meer tijd besteed aan de voorbereiding', denk je nog, want die rugzak van 30 kg weegt verdomd zwaar.

Leiderschap is ver te zoeken. Iedereen is de baas, dus niemand beslist. Er vindt communicatie plaats, maar niemand luistert. Procesmatig of procedurematig handelen is er vrijwel niet. Iedereen weet het beter. Niemand grijpt in, niemand brengt structuur.

De onderlinge irritaties en frustraties beginnen de overhand te nemen. De vermoeidheid van de vorige dag en het gebrek aan rust, slaap en eten werken als een negatieve katalysator. Niemand is met elkaar bezig. Het is ieder voor zich.

De opdracht zelf is heel simpel: vervoer een gevuld 300 liter watervat van punt A naar punt B dat 8 kilometer verderop ligt. Jullie hebben daar in totaal twee uur de tijd voor, anders is er geen lunch! Een duidelijker doel kan er niet zijn, want ontbijt was er ook al niet.

Op de grond liggen boomstammen, touwen en een wiel. Daarnaast liggen een kaart en kompas. Van de twee uur zijn inmiddels 30 minuten verstreken. Van progressie is totaal geen sprake.

Je bevindt je in de bossen ergens op de Rucphense heide vlakbij Roosendaal. Het is 12.00 uur, je hebt niet geslapen en niet gegeten en dit is pas dag 2 van de Kennismakingsdagen. Welkom bij het Korps Commandotroepen!

Veel tijd om daarbij stil te staan heb je niet. Inmiddels zijn namelijk al 45 minuten van de twee uur verstreken. Het gevloek en getier is in heftigheid toegenomen. Klaarblijkelijk ziet niemand het ineffectieve hiervan in. Terwijl de tijd door-

tikt en er weinig gebeurt, roept en schreeuwt iedereen door elkaar heen.

Er zijn twee burgerkandidaten die het voortouw willen nemen, maar dat wordt niet geaccepteerd door de militaire kandidaten. Deze laatsten claimen over alle benodigde kennis en expertise te beschikken om ons uit deze 'benarde situatie' te halen. De overige kandidaten, inclusief ikzelf, staan erbij en kijken ernaar.

We pakken wat materialen op en bevestigen twee stammen aan elkaar met een touw, in de hoop dat we hiermee een voertuig voor het watervat kunnen maken. Een andere subgroep sommeert ons dat weer af te breken, want volgens hen moet het zo in elk geval niet. 'We moeten eerst consensus hebben over de route, zodat we de karconstructie daarop kunnen aanpassen', is de mening die zij luidkeels duidelijk maken. Ik zal maar niet de vraag stellen: 'Waarom altijd of-of en niet een keer en-en?' Dit voelt niet goed.

Het eerste van de twee uur is inmiddels voorbij. Hoewel er enige rust lijkt te zijn in de groep, is dit slechts uiterlijke schijn. Er zijn twee subgroepen ontstaan die elk, wonder boven wonder, bezig zijn met één van de twee kernvraagstukken: vervoer maken en route bepalen.

Als we nog 45 minuten over hebben, vertrekken we vanaf locatie A. Maar het Korps Commandotroepen zou het Korps Commandotroepen niet zijn als we onderweg niet ook te maken zouden krijgen met onbekende situaties. Zo krijgen we te horen dat we niet meer over de verharde wegen mogen lopen. Alles moet door het bos. Nog meer oponthoud, nog zwaarder en een nieuwe route uitstippelen.

Tot overmaat van ramp blijkt het vervoermiddel het niet te houden. Verwijten en ander onjuist taalgebruik vliegen

opnieuw over en weer, terwijl het watervat voor de zoveelste keer van het wagentje valt. Weer tijd verloren. Eerst met tot bedaren komen, daarna met oplossen. De navigatie loopt ook in de soep. We weten eigenlijk niet meer waar we zijn. En om het nog erger te maken: we zijn de tijd volledig uit het oog verloren.

Als door een wonder bereiken we uiteindelijk toch locatie B. Anderhalf uur later dan gewenst. En die lunch? Dat hebben we nooit gekregen, want 'tijd is tijd'.

2.1 CULTUUR BEPAALT ALLES

Voor velen zal bovenstaande anekdote klinken als een script voor een militaire film. Slechts weinigen zullen beseffen dat dit de start is van een zorgvuldig georkestreerd proces om te komen tot waar het binnen het Korps Commandotroepen om draait: *high performance elite-teams*, klaar om de meest uitdagende missies en operaties succesvol te volbrengen.

Of we het beseffen of niet, alle resultaten die we boeken, zijn het rechtstreekse gevolg van ons handelen. Van onze houding en ons gedrag. Wat we zelf doen en wat we doen als reactie op de ander. Zet mensen gedurende een periode bij elkaar en er ontstaan patronen. Patronen in termen van houding en gedrag, omgangsvormen, afspraken, taalgebruik, processen en procedures. Er ontstaan zelfs patronen van hiërarchie, leiderschap en gemeenschappelijke doelen. Ze definiëren hoe de groep mensen met elkaar leeft en werkt. Deze, zich herhalende, patronen zijn wat wordt bedoeld met cultuur.

Cultuur is veelomvattend en daarmee is het een uiterst moeilijk onderwerp. Het is over het algemeen onuitgesproken en ongeschreven. Het zijn de heersende normen en waarden, gecombineerd met de persoonlijke eigenschappen van de groepsleden.