

Inhoud

Inleiding 7

Zekerheid 1: Bouw je team 13

Zekerheid 2: Werk aan vertrouwen 43

Zekerheid 3: Stel doelen en behaal resultaten 59

Zekerheid 4: Zorg voor verantwoordelijkheid 87

Zekerheid 5: Laat je coachen 115


Zekerheid 6: Reflecteer 149

Nawoord 169

Dankwoord 171



Inleiding



De achtbaan die Vattenfall Solar Team heet begon in 2017 met een telefoontje: ‘Ik heb goed nieuws voor je. We hebben je gekozen als nieuwe teamleider van het Vattenfall Solar Team!’ Een fantastisch moment, dat mijn leven het komende jaar ingrijpend zou veranderen.

Het Vattenfall Solar Team bestaat sinds 1999. Elk jaar begint een ander team, samengesteld uit studenten van de TU Delft, met de bouw van een nieuwe zonneauto om mee te racen tijdens de jaarlijkse wedstrijden in Australië en Zuid-Afrika. Deze keer was het aan mij om met mijn team de zonneauto klaar te maken voor de Sasol Solar Challenge, een acht dagen durende, vijfduizend kilometer lange race door Zuid-Afrika.



Snel na mijn benoeming werd ook de rest van het team samengesteld; uiteindelijk waren we met tien mensen. Allemaal stopten we een jaar met onze studies om fulltime te focussen op het bouwen van de auto en op de race in Zuid-Afrika. Hoewel niemand van ons substantiële praktische werkervaring had, kregen we direct de formele verantwoordelijkheid: iedereen werd ingeschreven als bestuurder van de stichting bij de Kamer van Koophandel en werd daarmee 1/10de eigenaar. Een groep oud-teamleden hielp ons met opstarten en we konden deze alumni altijd om advies vragen, maar voor de rest mochten we het zelf uitzoeken.

Een jaar van hard werken volgde. Het was een spannende tijd met veel onbekende uitdagingen die we als team moesten doorstaan. Precies op tijd kon onze zonneauto verscheept worden naar Johannesburg voor een intense race. Ook de race zelf verliep niet zonder slag of stoot. Al op dag één kwam er onverwacht een storm over het tentenkamp, waardoor alle tenten kapotwaaiden en onze zonneauto ternauwernood aan serieuze schade kon ontkomen. Op de tweede dag waren er problemen met de batterij, die bijna het einde van de race betekenden, en op de een-na-laatste dag kregen we een enorme tijdsraf. Gelukkig hadden we een onwijs goed team dat ondanks alle tegenslagen bleef knokken. Aan het einde van de laatste dag kwamen we dan ook met een nipte voorsprong als eerste over de finish. Een waanzinnig einde van een fantastisch jaar.

Wat het jaar voor mij zo bijzonder maakte, waren de unieke eigenschappen van het team: we wisten van tevoren dat onze samenwerking niet langer dan een jaar zou duren, we kregen geen salaris, beschikten over professionele coaching, we hadden vanaf het begin grote verantwoordelijkheden en we waren allemaal jonge, onervaren mensen gericht op een uitdaging. Iedereen in het team stond open voor nieuwe dingen en experimenten, juist door die zeer beperkte werker-ervaring en overdosis aan motivatie. Onze coach Mark Tigchelaar zei na afloop van de eerste teamsessie dan ook: 'Ik kon direct beginnen met teamontwikkeling. Jullie waren enorm leergierig en gretig om je als team te ontwikkelen. Meestal ben ik het grootste deel van mijn tijd bezig met zorgen dat die bereidheid ontstaat in een team.'

Deze gunstige omstandigheden hebben geleid tot een context waarin ik de ruimte voelde om mezelf te ontwikkelen als jonge teamleider. Maar ondanks het grote plezier dat ik had in mijn rol als teamleider en de goede begeleiding, voelde ik me toch regelmatig onzeker in mijn rol en vroeg ik mij af hoe ik het beter kon doen.

Dit boek heb ik dan ook geschreven om jou als jonge of beginnende teamleider iets meer houvast te bieden dan ik zelf had. Daarbovenop hoop ik, door mijn eigen ervaringen als voorbeeld te nemen, je te inspireren om je op een plezierige manier over te geven aan de turbulente rol van teamleider. Het boek

behandelt alle belangrijke thema's die je gegarandeerd tegenkomt als je begint als leidinggevende. De hoofdstukken, die ieder een apart thema behandelen, heb ik zekerheden genoemd, omdat je er zeker van kunt zijn dat je die thema's tegenkomt – maar ook omdat je je met die kennis op zak gezekerd voelt om de uitdagingen aan te gaan. Het is hetzelfde gevoel als gezekerd zijn tijdens het rotsklimmen: als je weet dat je vastzit en gesteund wordt, durf je meer te doen en er nog meer voor te gaan.

Ik heb mijn eigen ervaringen en observaties gecombineerd met de kennis van ervaren denkers en doeners op het gebied van leiderschap. Een aantal van hen was betrokken bij de Solar Challenge en sommigen heb ik tijdens het schrijven van dit boek geïnterviewd vanwege hun expertise.

De eerste drie zekerheden, 'Bouw je team', 'Werk aan vertrouwen' en 'Stel doelen en haal resultaten', zijn praktisch van insteek en gaan over de belangrijkste onderwerpen om rekening mee te houden als je aan de slag gaat als teamleider. Wat heeft de hoogste prioriteit als je begint met een nieuw team? Hoe breng je een goede sfeer en voldoende focus? Wat kun je als teamleider doen om goede resultaten te behalen? En hoe zorg je ervoor dat iedereen in je team weet wat je wilt bereiken en zich daar ook voor inzet?

De drie zekerheden die daarna komen zijn gericht op het vergroten van je eigen kwaliteit als teamleider. Zekerheid vier, 'Zorg voor verantwoordelijkheid', is voor mij onwijs belangrijk, omdat ik als jonge team-

leider voor het eerst werd geconfronteerd met ‘twee-degraads verantwoordelijkheid’. Dat is een term die ik zelf heb bedacht en komt erop neer dat je verantwoordelijkheid hebt voor taken of resultaten waar je zelf geen directe controle over hebt. Hoe ga je hiermee om? Wat werkt en wat niet? De vijfde en zesde zekerheid, ‘Laat je coachen’ en ‘Reflecteer’, gaan over hulpbronnen en basisvaardigheden waarmee je als teamleider zelf aan het roer kunt staan van je persoonlijke ontwikkeling en van de teamontwikkeling. Een coach kan je verder helpen als je met vraagstukken zit waar je zelf niet uit komt; reflecteren betekent dat je in staat bent om jezelf een spiegel voor te houden en lering te trekken uit je eigen ervaringen. Beide zekerheden gecombineerd zorgen ervoor dat je je als teamleider en als team blijft ontwikkelen.

De zes hoofdstukken in dit boek bevatten enorm veel informatie en het is goed om daar kennis van te nemen, maar het allerbelangrijkste blijft jouw eigen houding. Heb plezier in je rol als teamleider, wees ongelofelijk nieuwsgierig naar de mensen in je team en wees positief. Als je deze basishouding hebt als teamleider, dan heb je al een wereld gewonnen.

ZEKERHEID I:

Bouw je team



In de jaren voorafgaand aan het teamleiderschap bij het Vattenfall Solar Team vormde zich in mijn hoofd al stukje bij beetje een beeld van wat een leider moet zijn. Ik zag een lang persoon voor me met een zelfverzekerde lichaamshouding. Een knap en charmant iemand die wat ouder leek dan hij of zij daadwerkelijk was. Verder had ik het beeld van iemand die je niet snel over het hoofd zag wanneer hij of zij een ruimte binnen kwam lopen. De leider was netjes gekleed en voerde vaak de boventoon tijdens gesprekken. Tegelijkertijd was het een aardig persoon die, als het moest, streng en serieus optrad en orde op zaken kon stellen. En wanneer je als teamlid ergens echt mee zat, dan zou deze teamleider naar je toe komen en alle spanningen en onzekerheden met een paar woorden laten verdwijnen. De teamleider was degene aan wie je je in de groep op moeilijke momenten vast kon klampen en die antwoorden gaf als alle anderen die niet meer hadden. In mijn hoofd had de ideale teamleider bovendien karaktereigenschappen zoals zelfopoffering, moed, onverschrokkenheid, doorzettingsvermogen,

een onverstoorbare drive en doelgerichtheid. Moest ik ook voldoen aan dat beeld, nu ik was uitgekozen als teamleider?

Een dikke stapel leiderschapsliteratuur, coaching van ervaren leiders, gesprekken met teamleiders die mij voorgingen in het Vattenfall Solar Team en vooral ook mijn eigen, persoonlijke ervaring hebben mij gedurende het jaar de ogen geopend en me doen inzien dat er veel verschillende typen leiders zijn. Ik heb geleerd dat er leiders zijn die vooral coachend werken en ik heb leiders leren kennen die werken vanuit de inhoud. Weer anderen werken met diplomatieke of democratische leiderschapsstijlen, maar het overgrote deel combineert verschillende stijlen.

Mij werd duidelijk dat teamleiderschap een functie is die op veel verschillende manieren kan worden ingevuld, afhankelijk van het team en je eigen persoonlijkheid. Het ene team vraagt een totaal andere aanpak dan het andere. Sterker nog, gedurende je teamleiderschap bij een bepaald team worden er door de tijd heen verschillende leiderschapsstijlen gevraagd en verschillende eigenschappen aangesproken. Het bouwen van een team begint dus niet alleen met de teamleden, maar ook bij jezelf.

Het beeld van een assertieve en heldhaftige leider dat zo vaak naar voren wordt geschoven, is dus te eenzijdig. Het heeft er bij mij zelfs bijna voor gezorgd dat ik niet had gesolliciteerd als teamleider voor het Vattenfall Solar Team. Ik dacht dat ik geen schijn van kans maakte, omdat ik niet voldeed aan mijn eigen beeld

van een teamleider. Tijdens de sollicitatie kreeg ik de vraag waarom ze mij níét zouden moeten aannemen als teamleider; ik antwoordde daarop dat ik natuurlijk leiderschap miste vanwege mijn jonge uitstraling, medebepaald door mijn trage baardgroei. Toen ik van mijn voorganger hoorde dat ik was aangenomen om wie ik was, en dat ze vertrouwen hadden in mijn vaardigheden, gingen mijn ogen pas open. Ik was geselecteerd om mijn persoonlijkheid, en niet vanwege het beeld van de leider die ik in mijn hoofd had zitten.

Het teamleiderschap vraagt een compleet mens met al zijn of haar eigenaardigheden, emoties en onzekerheden. Het gaat om een divers palet van kwaliteiten dat voortdurend op een andere manier kan worden ingezet gedurende het proces. Leiderschap is dynamisch en beweegt constant mee met de ontwikkeling van het team.

Elkaar leren kennen

Hoe jij het doet als teamleider hangt dus niet alleen af van wie jij bent, maar ook van wat voor mensen je in je team hebt. Het eerste wat je als beginnend teamleider te doen staat, is ervoor zorgen dat jij je teamleden leert kennen en dat de teamleden elkaar leren kennen. Want of je nu een team bent dat een zonneauto gaat bouwen, een docententeam op een school of een groep die gezamenlijk werkt aan een marketingcampagne, je moet elkaar kennen voordat je effectief kunt samenwerken. Wie zijn de mensen met wie je gaat werken? Wat drijft