

ACADEMY

plaatst kennis in context

Als professional moet u zich blijven ontwikkelen. Daarom leest u relevante vakinformatie, het nieuwste managementboek op uw werkterrein, en meer...

Blijf nog meer op de hoogte van de laatste kennis door één van de vele events van Managementboek Academy en haar partners te bezoeken, een incompany programma bij ons te boeken of een bestsellerauteur op uw eigen event te laten spreken.



Katja Staartjes

In de bergen kan over grenzen gaan dodelijk zijn

Zet een team op een hoge berg en grote kans dat er ruzie in de tent ontstaat. Je leeft er op het scherpst van de snede en wordt genadeloos met elkaar geconfronteerd. Toch draait uiteindelijk ook bij alpinisten alles om teamwork, stelt Katja Staartjes in haar nieuwe boek *Topteams*. Staartjes stond als eerste Nederlandse vrouw op de top van Mount Everest. Ze bereikte vaak haar doelen, maar diverse malen bereikte ze de top ook niet omdat de risico's te groot waren. Over bergbeklimmen als ultieme metafoor voor organisaties. Achttien pijlers voor de route naar de top.

TEKST RONALD BUITENHUIS // FOTOGRAFIE CAREL SCHUTTE

In een van de indringendste verhalen uit *Topteams* daalt Staartjes in Pakistan af van een '8.000-er'. Dikke rode donsjas aan, net als vier Spaanse klimgenoten van een andere expeditie. Haar man Henk was al eerder met de afdaling gestart en zou wat lager wachten. Henk zag een 'rode jas' voorbijkomen en naar beneden storten. Angst slaat om zijn hart. Later bleek het niet Katja te zijn, maar een Spanjaard. Dood, dat wel. Het boek *Topteams* staat vol met dit soort prachtige en soms ook dramatische verhalen. Gevraagd naar wat de bergsport haar heeft gebracht zegt Staartjes: 'Alles. De liefde. De zin van het leven zien. Geluk. Zelfkennis. Mijn eigen beperkingen leren kennen en hanteren.' Die levenslessen uit haar expedities heeft ze in *Topteams* als metafoor gebruikt voor organisatie- en teamontwikkeling. Daarbij kan ze uit eigen ervaring de

vertaalslag maken naar het bedrijfsleven en publieke sector, waar ze jarenlang werkte als (interim)manager. Ze heeft de achttien pijlers voor teamwork in dit boek verwerkt in zes hoofdstukken: expeditie, team, basiskamp, beklimming, top en afdaling. Want je bent er pas als je veilig terug komt. Kortom, als je de resultaten kunt bestendigen

WAAR IS DE TOP?

Uiteindelijk draait alles om teams, zegt Staartjes. 'We beklommen eens met twee andere teams een berg van boven de 8.000 meter. Het was loodzwaar en geen van de teams had de top gehaald als we elkaar niet hadden geholpen.' Op een andere expeditie trok ze 2000 km door de Nepalese Himalaya. Ook hier ervoer ze het belang van teamvorming. 'We waren op onbekend terrein, het was constant inspelen



Voor meer informatie of inschrijven kijkt u op managementboek.nl/iksamensamen

op de omstandigheden en op veranderingen. Dan is wendbaarheid cruciaal. Net als een team dat niet te groot is. Maar alleen red je het niet; juist in die onzekere omstandigheden heb je elkaar nodig, zodat je ieders expertise en kwaliteiten kunt inzetten om letterlijk te overleven.' Vaak bereikte ze de top na uren ploeteren door metersdiepe sneeuw. 'Althans, dat denk je. Maar in een immens sneeuwlandschap is die top vaak helemaal niet zo duidelijk te onderscheiden. Het is zelden een spitse piek die overal boven uittorent/steekt. Vaak denkt iedereen dat de top ergens anders ligt. Is dat niet hetzelfde in organisaties? We denken allemaal één doel na te streven, maar vaak zijn we het niet eens over dat doel. En dat doel formuleren, inclusief de onderliggende WHY, vraagt aandacht. Ik zie in organisaties nogal eens dat er geen echte keuzes worden

gemaakt. Dan wil men tien bergen tegelijk beklimmen. Maar je kunt niet alles tegelijk, maak keuzes.' Voor een expeditie is voorbereiding cruciaal, maar je goed voorbereiden is vaak meer werk dan je denkt. Staartjes: 'Voor een expeditie naar Nepal ben ik soms een jaar bezig. Dat moet wel om de top te bereiken. Een handschoen zit met een touwtje vast aan mijn jas. Kan-ie nooit de berg afrollen. Zonder handschoen overleef je het op 8.000 meter namelijk niet. Zelfs de kleinste details doen er toe in de bergen. In organisaties zijn we vaak met de grote lijnen bezig, maar om de basis op orde te krijgen zijn ook de details belangrijk.'

ZELFSTURING

Klimmen leerde Staartjes ook alles over de samenstelling van teams. 'Probeer niet alleen gelijkgestemden in een team te hebben.' Teams van maximaal vier tot zes klimmers vindt ze bij grote expedities ideaal. In organisaties ligt het wat haar betreft op maximaal zes tot acht mensen. 'Als teams te groot worden, helpt het om te splitsen.' Staartjes gelooft daarbij niet - noch in de bergen noch in bedrijven - in zelfsturende teams. In de bergen heb je leiderschap nodig en Staartjes denkt niet dat dat in organisaties anders is. 'Tuurlijk, je kunt best taken verdelen, maar zonder leider draagt niemand de eindverantwoordelijkheid. Elk team heeft een leider nodig.'

DE LAATSTE METERS

De laatste meters van een klim (lees: project) zijn misschien wel de moeilijkste. Staartjes: 'Je bent er bijna en dan is het soms nodig grenzen op te rekken. Dat geldt zeker als je wilt ontwikkelen of wilt innoveren. Anderzijds kun je ook te ver gaan. De bergsport leert je dat je maar één fout hoeft te maken en het is afgelopen. Ik ben daarom geen voorstander van bonussen, noch in het bergbeklimmen noch in het bedrijfsleven. Het is een verkeerde prikkel die maakt dat je mogelijk over grenzen heen gaat.' De metafoer van de bergsport helpt ons zelfs bij actuele vraagstukken. Katja: 'Neem de energietransitie. Dat is een complex traject zonder gebaande paden en we hebben iedereen nodig om het doel, de top, te bereiken. Ook ik zie de gletsjers in de Alpen en de Himalaya smelten. We moeten wat doen aan de opwarming van de aarde, maar in de praktijk is dat uiterst lastig met zoveel partijen die frontaal tegenover elkaar staan. Toch zullen we de samenwerking moeten zoeken. Anders komen we er niet.'



Op 17 december is Katja één van de sprekers op het seminar *Ik Samen*. 'Mooie titel. Zelfkennis is de basis van persoonlijk leiderschap (ik), maar je hebt elkaar nodig om echte resultaten met impact te creëren (samen).'

Katja Staartjes maakte *Topteams* met fotograaf Menno Boermans. De achttien pijlers waarop je een topteam bouwt worden op drie manieren uitgedragen: via een algemene toelichting, via inspirerende quotes, via storytelling en via talloze adembenemende foto's.

AGENDA

15
NOV

Arend Ardon,
Daniëlle Braun,
Menno Lanting, e.a.

Veranderkracht

20
NOV

Steven van
Bellegem,
Pieter Zwart e.a.

Customer Champions

28
NOV

Wouter de Jong

Mindgym voor de geest

17
DEC

Roos Vonk,
Katja Staartjes,
Tjip de Jong e.a.

IK SAMEN

02
FEB

Tony Crabbe,
Margriet Sitskoorn,
Wouter de Jong e.a.

Nooit meer te druk

14
FEB

Hans van der Loo,
Jitske Kramer e.a.

De essentie van cultuur

16
MRT

Jos Burgers,
Daniëlle de Jonge,
Judith Smits

Klanten winnen

Het volledige aanbod van events is te vinden op managementboek.nl/academy