

KATJA STAARTJES  
MENNO BOERMANS

# TOP TEAMS

Samen bergen  
verzetten

INSPIRATIE  
VOOR LEIDERS  
/ TEAMWORK

# TOP TEAMS ROUTE

Dit zijn de achttien  
pijlers die van een team  
een topteam maken.  
Ga mee op expeditie en  
laat je inspireren.



**1** **EXPEDITIE**  
DOEL  
KOERS  
VOORBEREIDING



**2** **TEAM**  
TEAMGROOTTE  
TEAMPROFIEL  
REGIE





**5**

**TOP**  
COMMITMENT  
VEERKRACHT  
GRENZEN



**4**

**BEKLIMMING**

LEIDERSCHAP  
SAMENWERKEN  
TEAMONTWIKKELING



**3**

**BASISKAMP**

ENERGIE  
VERTROUWEN  
COMMUNICATIE



**6**

**AFDALING**

SUCCES VIEREN  
REFLECTIE  
GROEIPAD

# TOP TEAMS INHOUD

4/Route

8/Inleiding

12/Wie is wie

14/Leeswijzer

1

16/EXPEDITIE

20/DOEL

32/KOERS

42/VOORBEREIDING

2

58/TEAM

62/TEAMGROOTTE

72/TEAMPROFIEL

90/REGIE

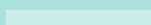
3

102/BASISKAMP

106/ENERGIE

124/VERTROUWEN

136/COMMUNICATIE



4

150 / **BEKLIMMING**

154 / LEIDERSCHAP

178 / SAMENWERKEN

206 / TEAMONTWIKKELING



5

230 / **TOP**

234 / COMMITMENT

248 / VEERKRACHT

270 / GRENZEN



6

290 / **AFDALING**

294 / SUCCES VIEREN

308 / REFLECTIE

320 / GROEIPAD



342 / Nawoord

344 / Kaarten

349 / Dankwoord

350 / Inspiratiebronnen

# INLEIDING/SAMEN BERGEN VERZETTEN

Teamwork wordt steeds belangrijker voor organisaties. Maar in teamverband resultaten boeken is uitdagender dan ooit. Bergbeklimmen levert waardevolle inzichten op voor een goede samenwerking.

Topprestaties maak je nooit alleen waar. Dat geldt in de sport, in organisaties, overal. En zeker in de huidige tijd. De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, technologie en globalisering gaan razendsnel. De druk om efficiënter te werken wordt steeds groter. Daarnaast staan we voor complexe en grote vraagstukken als verduurzaming. Deze ontwikkelingen vragen niet alleen om een slimme organisatie, maar vooral om wendbaarheid, transformatie en innovatie. Je moet expertise vanuit verschillende invalshoeken zien te bundelen. Dat vereist een goede samenwerking, want je kunt het niet (meer) alleen. Steeds vaker werken we met verschillende partijen in tijdelijke teams en samenwerkingsverbanden, en over grenzen heen. En daarbij wordt in korte tijd een topprestatie verwacht.

## Een topteam

Topprestaties realiseer je met topteams. Maar wat is dat eigenlijk, een topteam? Een topteam bestaat in mijn ogen uit een groep betrokken mensen met een gedeeld doel, waarbij het collectieve belang leidend is. Een topteam zet bijzondere resultaten neer en benut het volle potentieel. Binnen het team komt ieder tot zijn recht, met alle persoonlijke kwaliteiten en beperkingen. Daarbij hebben teamleden iets

voor elkaar over, gaan het echte gesprek aan en versterken elkaar juist dankzij hun onderlinge verschillen. In dat samenspel worden ambitieuze doelen bereikt en is het mogelijk om de eigen grenzen te verleggen.

Het is geweldig om te ervaren dat er chemie is in je team, en je met bevlogenheid, stap voor stap gedeelde ambities waarmaakt. Effectief samenwerken is echter een uitdaging op zich. Dat geldt nog sterker wanneer je grenzen wilt verleggen. Het neerzetten van topprestaties en van een team een topteam maken, vereist op z'n minst dat je de belangrijke pijlers van goed teamwork kent. Een topteam worden gaat bovendien niet vanzelf: het vergt bloed, zweet en tranen.

## De uitdaging van samenwerken

Waarom is samenwerken een klus op zich? Het begint al met het doel: heb je daadwerkelijk hetzelfde voor ogen? Of klimt ieder op zijn eigen berg? Onderweg blijkt namelijk vaak dat je allemaal verschillend in het proces zit of de bestemming net even anders voor ogen hebt. En wat kun je je aan elkaar ergeren als je totaal verschillende karakters hebt of als je tegenovergestelde ideeën eropna houdt. Of als er sprake is van misverstanden. Hoe complexer de context,



hoe meer onzekerheid, en hoe groter en diverser het team, hoe uitdagender het is om goed samen te werken en synergie te bewerkstelligen.

Als we ergens te maken hebben met uitdagende omstandigheden en ongebaande paden, dan is het wel bij het bergbeklimmen. Een goede samenwerking is hier van levensbelang. Extreme kou, storm, sneeuwval en lawines kruisen ons pad. Klimmen we op grote hoogte, dan stelt de ijle lucht ons nog meer op de proef. Je wordt dan ook genadeloos met jezelf én met elkaar geconfronteerd. Zonder teamwork komen we er niet eens op een berg. We zijn letterlijk met elkaar verbonden via het klimtouw. Dat vergt een rotsvast onderling vertrouwen. En om samen verder of sneller vooruit te komen, is het belangrijk de zwakste schakel te versterken. Het is de kunst om alles uit het team te halen en zo tot grote hoogten te komen. Dat is knap ingewikkeld boven de 8000 meter.

### **Passie voor de bergen**

Wat bezielt iemand om achtduizenders – bergen van 8000 meter of hoger – te beklimmen? Die vraag krijg ik vaak bij aanvang van een lezing. Als eerste houd ik van de grootsheid van de natuur, van die majestueuze pieken. De mens is zo nietig! In de bergen geniet ik van de vergezichten en de fysieke inspanning. Van A naar B gaan, met alles in je rugzak. Dan blijkt dat je niet veel nodig hebt. In die weidsheid, ver weg van de dagelijkse hectiek, kom ik tot mezelf en ontstaat helderheid, waardoor ik weer overzie wat wel en niet belangrijk is. En kan ik de probleempjes van alledag beter relativiseren. Ik ben geen soloklimmer en houd van de gezamenlijke belevenis, liefst in een klein gezelschap. Door de extreme omstandigheden en onderlinge afhankelijkheid ontstaat er in no time een



intense onderlinge verbondenheid. Ook het contrast in de bergen brengt me veel: na terugkomst in Nederland geniet ik elke keer weer extra van de ogenschijnlijk normale dingen in het dagelijkse leven. Per saldo geven de bergen me een groot gevoel van geluk en brengen me terug tot de essentie van het leven.

Vanuit mijn passie voor de bergsport ondernam ik diverse expedities. Ik deed omvangrijke beklimmingen en maakte trektochten door het hooggebergte, in het begin via commercieel georganiseerde expedities met gidsen en later via kleinschalige eigen projecten. In grote en kleine teams, en zowel in Nederlands als in internationaal teamverband. Ik stond op de hoogste toppen van de wereld, maar ervaaarde ook hoe het is als ik mijn eigen doelen en die van het team niet kon realiseren. Ik maakte gelukzalige momenten mee, maar ook de keerzijde van het bergbeklimmen: de (dodelijke) ongevallen. Ik heb ervaren wat er met mijzelf en binnen teams op het scherpst van de snede

gebeurt. Waar je tegenaan loopt. En hoe lastig het is om nog constructief samen te werken als iedereen tegen zijn grens zit.

### **De bergen als leerschool**

Voordat ik mijn baan opzegde om me op het expeditieklimmen toe te leggen, werkte ik jarenlang in managementfuncties bij een zuivel-multinational en een academisch ziekenhuis. Wat ik daar, en ook in mijn latere werk als interimmanager leerde, kwam me in de bergen goed van pas. Maar de inzichten die je op de hoogste flanken van de wereld opdoet, zijn de ultieme leerschool als het om leiderschap en teamwork gaat. Een expeditie is feitelijk een project, met een kop en een staart. Je werkt een periode intens met elkaar samen en moet in korte tijd het beoogde resultaat zien neer te zetten. Daarna gaat ieder weer zijn eigen weg. Precies zoals in organisaties met de tijdelijke setting van scrumteams en complexe samenwerkingsverbanden. Ook daar ben je als het ware op expeditie, met alle onzekerheden die





op je pad komen. En zelfs als je in een vast team werkt, vinden er telkens veranderingen plaats, ook in de teamsamenstelling. Niets blijft lang bij het oude en dat heeft gevolgen voor teams. Het vraagt van organisaties, teams en van onszelf dat we meer stilstaan bij hoe we een goede samenwerking snel tot stand kunnen brengen. Want door echt teamwork kun je het verschil maken.

### **Ga mee op expeditie**

Met dit boek wil ik mijn ervaringen delen; mijn belevenissen in de bergen en wat ik er leerde op gebied van persoonlijk leiderschap en samenwerken. Het boek is bestemd voor iedereen die in teams werkt, of je nu teamlid bent, projectleider, scrummaster, leidinggevende, manager of directeur.

Ik beschrijf achttien pijlers die van een team een topteam kunnen maken. Factoren die cruciaal zijn voor succesvolle samenwerking. In zes hoofdstukken doorlopen we de fases van een

klimexpeditie: Expeditie, Team, Basiskamp, Beklimming, Top en Afdaling. In elk hoofdstuk komen drie pijlers aan bod, eerst in algemene zin en daarna via een of meer persoonlijke ervaringen. In die persoonlijke verhalen neem ik je mee terug naar een specifieke expeditie. Deze story's zijn niet chronologisch, dus door het boek springen ze heen en weer in de tijd. De teksten worden afgewisseld met quotes en de prachtige foto's van Menno Boermans. Een beeld zegt tenslotte meer dan duizend woorden. De bron van de beelden en verhalen is een groot aantal expedities, beklimmingen en tochten wereldwijd; zie daarvoor de twee kaarten achter in het boek.

Ik hoop dat wij je met *Topteams* inspireren om het beste uit je team én uit jezelf te halen. Zodat je samen bergen kunt verzetten.

Katja  
Staartjes

# WIE IS WIE

Dit zijn de makers en  
hoofdpersonen van het boek.  
Gezamenlijk ondernam  
het drietal een expeditie naar  
de bergreus Manaslu in Nepal,  
een van de avonturen in  
*Topteams*.



## **KATJA STAARTJES**

De auteur

De teksten in dit boek zijn van mijn hand. Toen ik als student aan de Landbouwuniversiteit Wageningen mijn eerste wandeltocht maakte in de Alpen was ik direct verkocht. Vanaf die beslissende zomer waren de bergen mijn vakantiebestemming. Daarbij ging het lopen stap voor stap over in het bergbeklimmen en krom ik steeds hoger. Toen mijn hobby uit de hand dreigde te lopen heb ik mijn vaste managementbaan opgegeven voor mijn passie. Jarenlang wisselde ik opdrachten als interimmanager af met mijn leven in de bergen. Daarbij heb ik me toegelegd op expedities naar de Himalaya, het hoogste gebergte ter wereld. Daar, in de ijle lucht, leef je op het scherpst van de snede en dat levert waardevolle lessen op over leiderschap en teamwork. Die ervaringen en inzichten deel ik in mijn lezingen en boeken. Tegenwoordig werk ik daarnaast als trainer en coach voor leiders en teams.



### **MENNO BOERMANS**

De fotograaf

De foto's in dit boek zijn van Menno Boermans. Als er iemand is die de bergsport en het hele spectrum van samenwerken in beeld kan brengen, dan is hij het. Zijn adembenemende beelden zijn genomen overal in de wereld, in diverse takken van de bergsport: alpien klimmen, sportklimmen, ijsklimmen, boulderen en toerskiën. Menno startte zijn loopbaan als fotograaf bij *Het Parool* en reisde vervolgens jarenlang door de bergen als fotograaf, onder andere voor het toonaangevende *National Geographic*. Tegenwoordig woont hij in Zwitserland en werkt als medisch hulpverlener bij de reddingsdienst Air Zermatt. In deze baan combineert hij zijn liefde voor de bergen met de spoedeisende zorgverlening.



### **HENK WESSELIUS**

Echtgenoot en expeditiepartner van Katja Staartjes

Op bijna elke pagina van dit boek is Henk Wesselius als teamgenoot en vaste metgezel aanwezig. Henk en ik ontmoeten elkaar in Nepal en delen inmiddels meer dan twintig jaar lief, leed en de passie voor de bergsport en (hard)lopen. Naast onze gezamenlijke expedities beklom Henk onder andere de bergen Alpamayo (5947 m), Khan Tengri (7010 m) en Broad Peak (topgraat 8035 m). Verder liep hij marathons, met een persoonlijk record van 2.28 uur. In het dagelijks leven is Henk monteur energievoorziening bij een spooraanemer. Hij is dus niet alleen in de bergen op hoogte actief, maar ook in zijn werk aan de bovenleidingen van het spoornet.

# TOP TEAMS LEESWIJZER

## ZES HOOFDSTUKKEN

— 1 EXPEDITIE

||| 2 TEAM

—/ 3 BASISKAMP

/ 4 BEKLIMMING

^ 5 TOP

\ 6 AFDALING

## DRIE PIJLERS PER HOOFDSTUK



## INHOUD PER PIJLER



### Algemeen



### Storytelling



### Inspiratie



## **ENERGIE**

Energieke teams stralen enthousiasme en ambitie uit. Die spirit ontstaat niet vanzelf; zowel in je eigen vitaliteit als in die van het team moet je investeren. Ook is het onderweg nodig om bijtijds op te laden zodat de energie op peil blijft.



## **VERTROUWEN**

Teamprestaties neerzetten begint met een veilig teamklimaat en vertrouwen in elkaar. Daarnaast speelt vertrouwen in de omgeving en de praktische veiligheid. Welke risico's zijn er en hoe ga je hiermee om? Probeer echter niet elk risico uit te sluiten, dan wordt elke situatie onwerkbaar.



## **COMMUNICATIE**

Hoe verloopt de communicatie? Kun je met elkaar bespreken waar het om draait, ook als het schuurt? Open met elkaar communiceren vraagt empathie en zorgvuldigheid. Heb verder oog voor een eventuele onderstroom: datgene wat niet gezegd wordt maar wel speelt binnen het team.

## /BASISKAMP/START- EN OPLAADPUNT

Elk team heeft een basis nodig van waaruit je met vertrouwen op pad kunt gaan. En waar je tussentijds terugkeert om de accu op te laden. Waar je tijd neemt voor de essentie en elkaar, voor qualitytime.

Om de voet van een bergreus van 7000 of 8000 meter te bereiken zijn we één à twee weken onderweg. Deze fase is essentieel, niet alleen voor de teamgeest, ook voor het lichaam, dat zich geleidelijk kan aanpassen aan de hoogte – de acclimatisatie. Eenmaal ter plekke richten we het basiskamp in en krijgen we zicht op de omstandigheden, die per keer verschillen. Nu kunnen we de risico's beter inschatten en bepalen hoe we de beklimming daadwerkelijk gaan aanpakken.

Bij aanvang zitten we vol **energie**, maar hoe kunnen we die vitaliteit onderweg vasthouden? De steeds ijlere lucht heeft namelijk een verwoestende invloed op lichaam en geest. Daarom beklimmen we de berg via klimrondes, telkens wat hoger. Zo wennen we stapsgewijs aan de afname van zuurstof in de lucht. Tussentijds keren we terug naar het basiskamp om te herstellen en bij te eten. En om de logistiek op orde te brengen voor de volgende ronde. Noodgedwongen verblijven we soms langer op de basis dan ons lief is. Bijvoorbeeld door code oranje of rood: extreme omstandigheden met storm, sneeuw of lawinegevaar. Hoewel ons geduld dan op de proef wordt gesteld, geven die extra dagen wel de gelegenheid om te onthaasten. Eindelijk tijd! Voor even niets doen, een kaartje leggen of een goed gesprek voeren. Over het verloop van de expeditie en over hoe het echt met ieder van ons gaat. Dat vraagt een veilig teamklimaat, waarin ieder zich kwetsbaar kan opstellen. Onderling **vertrouwen** en een open **communicatie** zijn voorwaarden voor hechte en effectieve samenwerking.

Gelukkig wordt het altijd weer code groen en dan kunnen we opgeladen onze beklimming vervolgen. Het is belangrijk te weten hoe je je eigen energie kunt opladen. En op welke wijze je dat doet als team. Hoe voller de agenda en hoe meer werkdruk, hoe belangrijker het is om rust te creëren en om elkaar echt te ontmoeten.



# VERTROUWEN

Vanuit het basiskamp krijgen we zicht op de werkelijke omstandigheden. Nu kunnen we een betere inschatting maken van de risico's van de expeditie. Verder komt het aan op vertrouwen. Niet alleen in de aanpak – bovenal in elkaar.

In de bergen ben je vaak letterlijk met elkaar verbonden via het klimtouw en is vertrouwen van levensbelang. Toen ik lang geleden in de Alpen begon met klimmen, had ik daar moeite mee. Omdat ik bang was om te vallen durfde ik noch op mezelf, noch op mijn klimpartner en de materialen te vertrouwen. Zo was ik bloednervus als ik op een standplaats een ruk aan het touw voelde: het teken dat ik als naklimmer – laatste klimmer – omhoog kon komen. Had ik het signaal wel goed begrepen? Ik dubbelcheckte alles wat gecontroleerd kon worden: mijn gordel, de knoop en de zekering, maar ik bleef onzeker. Tot slot schreeuwde ik naar boven of het touw daar wel goed vastzat. Totaal de verkeerde vraag natuurlijk. Je kunt wel raden naar het antwoord van mijn klimpartner;-)

## Meer loslaten

Erop vertrouwen dat het goed komt betekent de controle meer loslaten. Ook in het dagelijks leven vind ik dat weleens lastig. Daarom zijn de confronterende ervaringen in het klimmen voor mij zo waardevol. Ze helpen me in mijn worsteling om meer uit handen te geven.

Loslaten is voor veel leiders eveneens een uitdaging. Maar in plaats van de teugels te laten vieren en meer te vertrouwen, lijken er om ons

heen steeds meer zekerheden en controles te worden ingebouwd. Om niets mis te laten gaan en om claims te voorkomen. Dat uit zich in nog meer regels, procedures en registraties. We willen liefst alle risico's uitsluiten. Deze manier van organiseren past echter meer bij de principes van het vroegere *command & control* dan bij de huidige tijd. Sterker nog: te veel controle werkt averechts. Als vertrouwen door regelgeving wordt vervangen, verdwijnt eigen initiatief en aanpassingsvermogen. En juist eigenaarschap en *agility* worden steeds belangrijker voor teams om effectief in te spelen op de toegenomen complexiteit en snelle veranderingen. Ruimte en vertrouwen geven is dan ook een must. Daarmee zeg ik niet dat je alles moet loslaten.

Juist om te kunnen vertrouwen is het belangrijk om zicht te hebben op de omvang van de risico's: waar kan het onderweg écht misgaan en hoe kun je dat voorkomen? Als er ergens gevaren op de loer liggen dan is het in de bergen. Bijvoorbeeld op een gletsjer, waar je de spleten niet meer ziet als er een verse laag sneeuw is gevallen. Door extra alert te zijn op onregelmatigheden in het oppervlak, door aan touw over de gletsjer te gaan en met de juiste uitrusting, beperken we de kans op een fatale



val in zo'n verborgen spleet. Maar zoals bij elk risico is de cruciale vraag: wat is de benodigde investering die we daarvoor moeten doen en is het die waard? In termen van ballast, tijd en/of geld. Om in vertrouwen op pad te gaan helpt het om dit vraagstuk echte aandacht te geven.

### **Trots op je team**

Wat kun je, behalve met wezenlijke voorzorgsmaatregelen en minder controle, nog meer doen om het vertrouwen in een team te vergroten? Als eerste zorgen voor een goede start. Tijdens onze Gasherbrum 1-expeditie bestond het klimteam naast Henk en mijzelf uit de Pakistanen Amin en Sajjad. Vrouwelijk leiderschap is in een islamitisch land als Pakistan geen vanzelfsprekendheid. Dus hoe kon ik, als expeditieleider, het vertrouwen van onze teamgenoten winnen? Thuis hadden Henk en ik bedacht dat de organisatie en uitrusting *pico bello* voor elkaar moesten zijn. Zo besloten we expeditiekleding voor onze klimmatten aan te schaffen, opdat we eenheid zouden uitstralen. Amin en Sajjad waren dolblij met de hoogwaardige westerse outfit. Dat was stap één. Vanaf onze aankomst in het basiskamp bleken klimmers van andere teams bij ons langs te komen om gebruik te maken van onze satellietapparatuur. Daarmee werd het gevoel van betrokkenheid en trots bij de twee Pakistanen verder versterkt. Zij behoorden tot een team dat het goed voor elkaar had! En zo kreeg ik het voordeel van de twijfel en konden we een goede start maken.

### **Veilig teamklimaat**

Vertrouwen is de smeerolie van goed teamwork. In een sfeer van vertrouwen durf je risico's te nemen, kun je je kritisch opstellen en mogen fouten gemaakt worden. Je hoeft kortom niet op je hoede te zijn. Maar bouwen aan vertrouwen

is geen abc'tje. Het is net als met gras: het groeit niet harder door eraan te trekken. En het is kwetsbaar: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Geschaad vertrouwen – door beloftes die worden gebroken, door oneerlijkheid of door wat dan ook – is een destructieve kracht die in organisaties tot groot verlies leidt aan energie en potentieel. Teamleden trekken zich terug en dekken zich in. Ook ontstaat er vaak een sfeer van wij-zij of ieder-voor-zich. Allemaal verschijnselen die het werkplezier en de samenwerking niet bevorderen, en daarmee de uiteindelijke resultaten schaden.

Hoe zorg je wel voor een sfeer van vertrouwen? Het helpt als je elkaar beter leert kennen en er een persoonlijke band ontstaat. Maar het creëren van een positief en veilig teamklimaat begint vooral bij jezelf: kies ervoor de ander je vertrouwen te geven. En als je vertrouwen geeft, krijg je het meestal ook terug. Zorg dan ook dat je het aan jou geschonken vertrouwen niet beschaamt. Kom na wat je belooft en handel integer en in het belang van het geheel. Geef zelf het goede voorbeeld. In een sfeer van vertrouwen durft iedereen zich te uiten. Vertrouwen en open communicatie zijn wederkerig en liggen aan de basis van goed teamwork.

#### **TOPTEAM & VERTROUWEN**

- Investeer tijd om elkaar (beter) te leren kennen.
- Creëer een veilig teamklimaat waarin iedereen zich kwetsbaar kan opstellen.
- Laat de controle meer los en geef meer uit handen.
- Geef zelf het goede voorbeeld.





## ✓VERTROUWEN OP JE GEVOEL?



*Expeditie Dhaulagiri (8167 m).* De bergreus Dhaulagiri, in het Sanskriet ‘de witte berg’, is de meest westelijke achtduizender in de Nepalese Himalaya. De piek is daardoor extra gevoelig voor slecht weer en berucht vanwege lawines. Ons voornemen is deze berg te beklimmen en dat is behoorlijk spannend, temeer omdat er op dat moment een burgeroorlog woedt in Nepal. Maar met een perfecte voorbereiding en een sterk team heb ik er vertrouwen in. Samen met Henk vorm ik een klimteam met de Nepalezen Dacchamba en Pem Tenji. Die laatste bereikte de top eerder en kent de risicovolle stukken, een groot voordeel. Naast onze ploeg zijn er dit klimseizoen vier collega-teams actief op deze uitdagende achtduizender. Totaal zijn we met twintig klimmers, onder wie een aantal Spanjaarden die we goed kennen van een eerdere expeditie.


De start is op z'n zachtst gezegd enerverend. De berg Dhaulagiri is te voet meestal van twee kanten bereikbaar. Maar niet nu. Aan de noordkant ligt, zoals vaker in het vroege voorjaar, te veel sneeuw waardoor het onmogelijk is om het basiskamp met alle bagage te bereiken. En de zuidelijke route is te gevaarlijk vanwege de burgeroorlog: rebellerende, gewelddadige maoïsten houden zich op in de jungle. Het enige alternatief is ons laten afzetten door een helikopter, met een bijbehorend prijskaartje van 3000 euro. Uiteindelijk kiezen we hiervoor. Om te acclimatiseren lopen we daarom een trektocht in een ander gebied en wennen op die manier al wat aan de ijle lucht. Na deze inlooptocht van twee weken staan we samen met het Spaanse team klaar op de luchthaven van de stad Pokhara. De Spanjaarden vliegen als eersten en wij blijven achter, zittend op onze uitrusting naast het landingsterrein. Het wachten is bepaald niet saai: even verderop gaan geregeld rookbommen af vanwege de schermutselingen tussen de regeringspartijen, oppositie en maoïsten. Een uur verstrijkt. Dan keert de helikopter terug en kunnen wij inladen. Als we even later opstijgen, zien we onder ons volgelopen straten met demonstranten. Ik voel me opgelucht, weg van deze chaos, de bergen in!

Maar helaas. Op 4400 meter, vlak bij onze bestemming, trekken de wolken samen en maken de piloten rechtsomkeert. In een nieuwe poging, de volgende dag, lukt het de heli evenmin om te landen. In Pokhara is de politieke situatie inmiddels dermate is geëscaleerd dat er een uitgaansverbod heerst, maar gelukkig zitten we in een hotel pal naast de luchthaven en hoeven we slechts de weg over te steken. Op de derde dag verloopt alles voorspoedig

en worden we met bagage en al op 4800 meter afgezet. Een vreemde gewaarwording om gedropt te worden bij de berg. Normaal is de aanloop naar de bestemming een wezenlijk onderdeel van de expeditie. Letterlijk stap voor stap de berg naderen heeft iets meditatiefs, helemaal als de reus in beeld komt; daar ligt ons doel! Voor mij is het altijd een emotioneel moment. Het voelt anders om nu zo plots aan de voet van Dhaulagiri te staan. Maar we zijn er. Eindelijk kunnen ook wij ons basiskamp opzetten, we zijn het laatste team dat is gearriveerd. De dag na onze aankomst is er 'basiskampoverleg' met de andere ploegen. We inventariseren het algemene klimmateriaal om de route te beveiligen en we overleggen over de aanpak. Zo moet boven het basiskamp 300 meter touw gefixeerd worden in een steile, besneeuwde rotswand. Dat is eenmalig, daarna gebruiken we allen dit touw bij het klimmen en dalen. De Spanjaarden zullen morgen het touw aanbrengen en een ander team zal verderop de routemarkering door de sneeuw verzorgen, via bamboestokken met rode vlaggen. Wij gaan pas over twee dagen bergop, we zijn nog niet voldoende gewend aan de ijle lucht. Aan ons team dan de taak om het laatste stuk van de route naar kamp 1 te voorzien van routemarkeringen en waar nodig gevaarlijke gletsjerspleten te beveiligen met touw.

Het is half zes 's ochtends en nog donker als we twee dagen later met ons team van vier op pad gaan. De eerste klimronde! Na een kwartier staan we onder aan de ruim drie kilometer hoge noordwand van de berg. Gisteren hebben we de route met een verrekijker bestudeerd, terwijl de Spanjaarden op dit eerste stuk het touw fixeerden. Nu staan we onder aan dat 'vaste touw'. Jaren geleden, als beginnend klimmer, durfde ik niet op zo'n touw te vertrouwen. Je kunt onderaan immers niet zien of het boven goed vastzit. Dat stadium ben ik inmiddels voorbij, al blijf ik voorzichtig. Nooit zal ik onnodig in het touw gaan hangen. Vandaag heb ik er alle vertrouwen in. De Spanjaarden zijn ervaren klimmers en dit touw is van uitstekende kwaliteit – wij namen het zelf mee uit Nederland. Nadat we zo'n 250 meter omhoog zijn geklommen, komen we op een smalle richel en traverseren naar links door de bergwand. Dit deel van de route wordt ook wel de 'Eiger-wand' genoemd. Net als op de noordwand van die beruchte Zwitserse berg vallen hier veelvuldig stenen en brokken ijs naar beneden. Hoger op Dhaulagiri bevinden zich namelijk dreigende hanggletsjers en door de neerwaartse beweging van het ijs breekt er van tijd tot tijd een brok af. Voor onze veiligheid moeten we daarom in deze gevarezone zo snel mogelijk voortmaken, een forse uitdaging met loodzware rugzakken. Gelukkig gaat alles goed en na een half uur ligt het gevaarlijkste traject



A black and white photograph of a person climbing a steep, snowy mountain slope. The person is positioned on the left side of the frame, moving upwards. The background is a vast, white, snow-covered mountain range under a clear sky.

achter ons. De zon komt op als we verderop een reusachtige gletsjervallei betreden. De sneeuw schittert ons tegemoet en het is muisstil. Vanwege mogelijke gletsjerspleten binden we ons in aan één touw en gaan zo verder door het licht stijgende sneeuwterrein.

Ik speur de vallei af op zoek naar een rood vlaggetje. Dat zou de plek markeren waar de Spanjaarden een depot hebben gemaakt met de rollen touw. We spraken af dat wij die rollen oppikken en meenemen naar kamp 1. Niemand van ons ziet iets roods, dus sporen we verder door de kuitdiepe sneeuw, ervoor wakend dat we zo ver mogelijk van de gevaarlijke wand blijven. Na ruim een uur is Henk de eerste die het rode vlaggetje van het depot ontwaart. Onaangenaam verrast staar ik naar de plek, zo'n honderd meter verderop in de richting van de bergwand. Ik voel boosheid opkomen. Hoe is het mogelijk dat ze daar, midden in de gevarenzone, het touwdepot hebben gemaakt? Het ligt er vol brokken sneeuw en ijs van eerdere lawines. En nu moeten wij 'hun' depot daar gaan uitgraven? Ik vloek.

De zon staat vol op de dreigende gletsjerwand erboven, de temperatuur is inmiddels opgelopen, wat de kans vergroot dat er een stuk gletsjerijs afbreekt. Aan de gezichten van onze teammaten zie ik dat ook zij verre van gerust zijn. Ik herpak me: 'Tja. Veilig is het niet, maar we hebben het beloofd en wellicht hebben we het touw nodig voor verraderlijke stukken verderop. En die klus is in het belang van alle teams.' We overleggen een paar minuten en dan hak ik de knoop door: we halen het touw op. De oren gespitst ploeteren we omhoog naar het depot, waar we de bossen touw gelukkig in een minuut of tien hebben uitgegraven. We verdelen de extra lading en spoeden ons, voor zover dat gaat met onze nog zwaardere rugzakken, weg van de dreigende bergwand.

Opgelucht vervolgen we daarna onze eerdere route door de gletsjervallei. Een stuk verderop doorkruisen we een spletenrijke zone en fixeren een risicovolle passage met zo'n tien meter touw. Voldaan rusten we daarna uit, drinken wat en klimmen verder. Vanaf nu gaat het steiler omhoog, de hoogtemeter geeft 5600 meter aan. Yes! We naderen de plek van kamp 1, waar we de tenten kunnen opzetten. Het is inmiddels half twaalf, de zon schijnt volop en het waait nauwelijks. Dan hoor ik een knal. Boem! Ik sta als versteend en kijk om. Een reusachtig stuk ijs – met de omvang van een heel huizenblok – is uit de gletsjerwand gebroken en stort zich met donderend geraas naar beneden. Pal over het eerdere touwdepot.

**Als je elk risico uitsluit  
kom je nergens.**





**Vertrouwen  
geeft kracht.**









# SAMENWERKEN

Teamwork kan intens verbinden. Maar goed met elkaar samenwerken is niet vanzelfsprekend en vaak een uitdaging op zich. Irritaties en conflicten liggen op de loer. En die doen een enorm beroep op je professionaliteit.

Samen onderweg zijn op een bergreus, ondergedompeld in de elementen, geeft een overweldigend gevoel. Er ontstaat verbondenheid en stap voor stap komen we hoger. Het bereiken van een volgend kamp vieren we met warme koffie, thee en soep. Je hebt niet veel nodig om te genieten.

In de dagelijkse operatie blijkt snel hoe een team functioneert. Hoe de sfeer is. Wie welke expertise en ervaring inbrengt en hoe ieders karakter is. Dan blijkt of je elkaar daadwerkelijk aanvult. Op expeditie is ook het leven in een hoogtekamp een test voor de samenwerking. We verblijven met z'n tweeën in een tent van nog geen drie vierkante meter. Ik maakte een keer mee dat het twee dagen stormde op 6800 meter. We konden geen kant op. Er is dan geen ontkomen aan elkaars nabijheid. Vierentwintig uur per dag moet je je aan elkaar en de omstandigheden zien aan te passen. In de tent is het 's nachts stervenskoud. Als de zon tevoorschijn komt wordt het gelukkig warmer, maar dan ontdooit tegelijkertijd de rijp aan de binnenkant van de tent, die is ontstaan uit het vocht van onze ademhaling. Een uur lang druppelt het – alles wordt nat. Ontiegelijk irritant. Dat geldt ook voor het feit dat de meesten van ons last hebben van flatulentie, doordat onze spijsvertering op grote hoogte slecht functioneert.

Verder gaat er geregeld wat mis. Een plotse windvlaag of even niet opletten, en de pan soep valt om. En als het tegenzit komt de inhoud terecht in je slaapzak. Ik vervloek onze kleine behuizing dan ook.

## Elkaar ontzien

Het is een groot voordeel als je eerder op grote hoogte bent geweest, dan kun je je op de ongemakken instellen. Bovendien weet je hoe je op de ijle lucht reageert. Zo weten Henk en ik inmiddels dat Henk in het begin van de beklimming, rond 6000 meter, meer moeite heeft met acclimatiseren. Hij heeft op die hoogte barstende hoofdpijn en weinig energie, en het is dan aan mij om de klusjes op te pakken. Na een dag is Henk bijgetrokken. Ikzelf heb verderop in de expeditie, rond 7000 meter, weleens last van evenwichtsstoornissen. Mijn drinkbakje kan ik dan niet goed vasthouden omdat mijn hand blijft trillen. Ik ga dan mijn slaapzak in, drink zo veel als ik kan en blijf zo stil mogelijk liggen – een flinke uitdaging voor iemand die niet kan stilzitten. Henk is degene die mij dan ontziet en na een tijdje is mijn evenwicht hersteld.

## Ruzie in de tent

Op expeditie ben je sterk afhankelijk van elkaar, en dat verbindt intens. Maar zelfs als het klikt

en je elkaar aanvult, vervloek ik behalve de minieme behuizing soms ook mijn gezelschap. Dan denk ik: was die ander er maar even niet. Kennen we niet allemaal dat soort ervaringen, thuis of op het werk? Want uiteraard ontstaan er irritaties. Onder druk krijgen de meeste mensen een korter lontje. Op grote hoogte is dat korte lontje onvermijdelijk. En verschillen – door botsende persoonlijkheden of andere opvattingen – worden dan uitvergroot. Er ontstaat zomaar ruzie in de tent en daarbij kunnen de emoties hoog oplopen. Dat komt niet omdat klimmers egoïsten zijn – wat ik vaak te horen krijg – maar doordat het leven onder die extreme omstandigheden zo verdraaid lastig is. Sterker nog: zet een willekeurig team op een hoge berg en er breekt slaande ruzie uit. Het vraagt het uiterste om het in de bergen met elkaar uit te houden, om maar te zwijgen van samenwerken! Teamwork is niet alleen maar leuk. Gedoe hoort erbij. Het is een illusie om te denken dat je de berg kunt beklimmen zonder fricties. Zorg er wel voor dat irritaties, gevoeligheden en emoties niet escaleren tot onnodig grote conflicten. Daarom is het belangrijk om allereerst te incasseren. Laat de ander uitrazen en stoom afblazen. Verdraag je ergernis en tel tot tien. Probeer de spanning te relativiseren. Houd het doel in je achterhoofd en blijf vooral professioneel!

### **Maskers af**

Niemand kan in die extreme condities en boven op elkaars lip een masker ophouden. Niet alleen wordt snel duidelijk of je samen door één deur kunt, ook is in een mum van tijd helder hoe iemand zijn rol vervult. Wie het zware werk oppakt en wie de kantjes ervanaf loopt. Er zijn altijd klimmers die geen zin hebben in het vuile werk, zoals een wc-gat graven in de sneeuw.

Of die wachten tot anderen het touw hebben gefixeerd en er dan achteraan komen. Onderweg leer je elkaars ware aard en opvattingen kennen. En dan blijkt je soms een miskleun te hebben gemaakt in je teamsamenstelling. Dat ervaren wij tijdens onze megatocht door de Himalaya, waar we op een gegeven moment tien dagen ondersteund werden door een lokale drager. De man liep de kantjes ervanaf en hem aanspreken op zijn gedrag hielp niet. Hoewel ik me groen en geel aan hem ergerde, konden we hem op dat moment niet wegsturen of vervangen. Er zat niets anders op dan er samen het beste van te maken.

Er wordt flink wat aangemodderd door teams. Maar hoe lang houd je dat vol? Je aan elkaar blijven ergeren levert uiteindelijk veel negatieve energie op. En dat gaat ten koste van de effectiviteit. Bovendien ontstaat vaak een steeds sterkere onderstroom van onuitgesproken gevoelens en verwijten. Zorg dan dat je actie onderneemt. Pas in het uiterste geval de samenstelling aan. Maar ga eerst aan de gang met het groepsproces. Het teamklimaat, het onderlinge vertrouwen, de communicatie of wat ook het struikelblok is. Niet alleen leidt een betere samenwerking tot betere resultaten, de tocht wordt er plezieriger door. Investeren in teamontwikkeling loont.

### **TOPTEAM & SAMENWERKEN**

- Vier tussentijdse mijlpalen.
- Je bent samen op de goede weg als iedereen initiatief neemt en vervelende klussen oppakt.
- Gedoe hoort erbij, maar zorg dat de situatie niet escaleert.





*Expeditie Nepal Traverse.* Samen met de locals Chhembel en Norbu zijn Henk en ik twee dagen geleden de Tilman-pas overgestoken, een gletsjerpas van 5300 meter in de Nepalese Himalaya. Het was een bloedlinke pas, vol verraderlijke gletsjerspleten en steenslag. Onze maten kenden de route tot de pas, maar het terrein erna was nieuw voor hen. Nu dalen we door de jungle af en navigeren met kaart en gps. Dat is een forse uitdaging met eindeloze Y-splitsingen van gelijk ogende paadjes: wat is de juiste route? Chhembel en Norbu zijn hierbij in de lead, ze hebben een zesde zintuig ontwikkeld voor mensenpaadjes versus beestenpaadjes. Voor eetbare versus giftige planten en paddenstoelen. Voor wilde honden, die ons volgen en waar we vanaf moeten zien te komen.

Plots horen we gezaag en geblaf. Chhembel gebaart halt te houden. Het geblaf stopt, het gezaag gaat door. Na een minuut of tien stokstijf te hebben gestaan stopt ook het zagen, waarop Norbu zijn lippen tuit en fluit. Hoewel de bedoeling me begint te dagen, word ik toch ongeduldig. Dit duurt te lang; we hebben net gepauzeerd en hebben nog een lange middag voor de boeg. Ik wil door! Maar de mannen glimlachen naar me en gebaren opnieuw te blijven staan. Norbu fluit nog eens. Spoedig klinkt gefluit terug. Norbu grijnst triomfantelijk, fluit een derde maal en roept wat. Contact maken! Er wordt wat heen en weer geroepen. Stilte. En dan, na een minuut of tien, die een eeuwigheid lijkt te duren, gebeurt er eindelijk wat. Twee herders komen tevoorschijn met grote geweren, vergezeld door een joekel van een hond. De dierlijke bewaker kijkt ons agressief aan, maar de eigenaar maakt hem duidelijk zich gedeisd te houden.

Het is voor het eerst in vier dagen dat we andere mensen spreken. Ook voor de herders is het bijzonder: hier komen nooit trekkers. Als ze ons plan horen, schudden de herders mistroostig hun hoofd. Nee, de route die wij willen nemen is onmogelijk. De brug over de rivier is door de moesson weggeslagen en een brug verderop is onbereikbaar door een grote aardverschuiving. Er is slechts één brug over om de woeste bergstroom over te steken. En om daar te komen, moeten we een heel eind terug en weer honderden meters omhoog. Alles bij elkaar een omweg van een paar uur, maar het is de enige optie om de bewoonde wereld te bereiken.

Uren later, net voor het donker en doordrenkt van de regen, arriveren we bij het eerste gehucht. Zes lemen huizen, pal gelegen naast 'onze' brug. Gehaald! Dolblij zijn we. En niet alleen dat, we worden gastvrij onthaald door een bejaarde vrouw. En daar zitten we nu, op de veranda. Boven onze hoofden hangen honderden maiskolven te drogen. De brander snort, we maken soep met verse paddenstoelen. Binnen staan aardappels op het vuur. Ik geniet intens. Van het moment, van de saamhorigheid. Zonder onze Nepalese teammaten en de herders was het ons nooit gelukt deze plek te vinden. En ik heb geleerd hoe je een waakhond in de wildernis passeert. Eerst contact maken. En vooral geduld hebben.



**Samenwerken is ook gedoe en hard werken.**







**Zowel hulp bieden  
als hulp vragen  
is soms een hele toer.**



**VOOR TEAMLEIDERS, MANAGERS EN IEDEREEN DIE IN TEAMS WERKT EN  
BETERE SAMENWERKING EN RESULTATEN NASTREEFT.**

De roep om topteams binnen organisaties klinkt steeds luider. Teams die kunnen inspelen op de razendsnelle ontwikkelingen op gebied van digitalisering en globalisering. Teams die antwoord kunnen geven op complexe vraagstukken rondom transformatie en innovatie, waarbij wendbaarheid en samenwerken steeds belangrijker worden. Topprestaties realiseer je namelijk nooit alleen.

Echt effectief samenwerken is een klus op zich. En naarmate je hoger en dichterbij je doel komt, wordt de uitdaging alleen maar groter. Kun je elkaar onder druk blijven versterken? Hoe overbrug je de verschillen? Het is de kunst om alles uit je team te halen.

Hoe creëer je zo'n topteam? In *Topteams* dient het bergbeklimmen als spiegel, want hoog in de bergen wordt je samen tot het uiterste op de proef gesteld. Het is dé test voor leiderschap en teamwork. Twee bergbeklimmers bundelden hun krachten: Katja Staartjes, de eerste Nederlandse vrouw die Mount Everest beklom, beschrijft achttien pijlers die van je team een topteam maken, en Menno Boermans illustreert met zijn foto's indringend hoe je samen bergen verzet.

[www.katjastaartjes.nl](http://www.katjastaartjes.nl)  
[www.mennoboermans.nl](http://www.mennoboermans.nl)  
[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

