

# Hoe wordt een groep mensen **EEN TEAM?**



Projecten zijn er voor mensen en worden gerealiseerd door mensen. Projecten worden vaak beperkt ondersteund en zullen moeten leveren met beperkte middelen en tijd. Een projectteam is eigenlijk een soort gelegenheidsteam dat effectief moet kunnen samenwerken, juist om de beschikbare resources efficiënt in te zetten. Waar reguliere samenwerking tussen collega's meer tijd en middelen gegund is, zal een projectteam er sneller moeten staan en presteren. Goede interactie tussen teamleden is dan ook cruciaal. Standaard projectmanagement vakboeken schieten op dit terrein vaak tekort. De belangrijkste factor voor het slagen van een project is de manier waarop er wordt samengewerkt tussen de teamleden, het cement van het bouwwerk.

Tekst: Marjan Kemperman Illustraties: Leon Mussche

Marjan Kemperman is coach, trainer en directeur Project Control Online bv en geaccrediteerd Belbin teamrolspecialist ([www.pcokennis.nl](http://www.pcokennis.nl))

## Belbin maakt van uw team een 'A-team'

**H**et is een gemiste kans als er voorafgaand aan de samenstelling van een team niet aandachtig wordt gekeken naar de aanwezige persoonlijkheden en de bijbehorende kwaliteiten van de mensen. Het selectieproces gebeurt meestal subjectief en onbewust. Mensen worden binnen een (project)team aangesteld op basis van hun specifieke expertise. Er ligt een te behalen doel en het is aan het team de taak om dit doel te behalen. Ook speelt bij het selectieproces vaak de welbekende 'klik' een grote rol. Het moet klikken met de andere teamleden en met de projectleider, iemand moet gevoelsmatig binnen het team passen. Er wordt bijvoorbeeld gekozen voor: een planner, een controller, een inhoudelijke specialist etcetera. Er wordt niet vaak grondig naar de karakterstructuren gekeken. Toch is juist dit de sleutelfactor voor het laten slagen van het team! Ook is het moeilijk voor een kersvers samengesteld team om aan de taak toe te komen als het proces nog niet doorleefd is. Voorafgaand aan een teamcoachingstraject is een Belbin teamscan een unieke manier om een röntgenfoto te maken van de samenstelling van een team naar persoonlijkheidskenmerken en kwaliteiten. Hiermee breng je in kaart welke persoonlijkheden ontbreken en van welke er misschien wel te veel zijn. Het is wetenschappelijk bewezen dat kiezen voor diversiteit qua persoonlijkheden een veel grotere kans op succes geeft voor het welslagen van het team dan kiezen voor de beste mensen op hun vakgebied. In (project-)organisaties wordt veel aandacht besteed aan cijfers en voortgangsrapportages. Echte aandacht voor de effectiviteit van het team is geen standaard aandachtspunt. Belbin is een beproefd middel om juist dit in kaart te brengen en tegelijkertijd een positieve impuls te geven aan het teamwordingsproces. Een teamrolsessie leidt onverhoepelijk tot meer wederzijds begrip en respect.

### Belbin

Meredith Belbin's (1926) onderzoek leverde op dat wanneer mensen samenwerken zij verschillende karakters laten zien, zogenaamde teamrollen. Persoonlijke kenmerken, mentale

vaardigheden en persoonlijke overtuigingen bepalen de rol die iemand inneemt binnen dat team. Belbin onderscheidde negen verschillende teamrollen. Daarnaast heeft ieder mens en teamlid ook zijn functionele of specialistische rol in het team. De theorie van teamrollen is geen wiskunde. Mensen kennen een natuurlijke rol die vaak (onbewust) dominant is in hun gedrag. Daarnaast bedienen zij zich van een of enkele ondersteunende teamrollen. Zo kunnen eigenschappen van mensen complementair aan elkaar zijn, of juist niet. In het eerste geval zullen mensen elkaar in de samenwerking aanvullen en elkaars zwakheden opvullen en in het tweede geval kan er sprake zijn van frictie tussen identieke karakters en een gebrek aan eigenschappen waar het team juist behoefte aan kan hebben.

In ieder mens schuilen ongekende mogelijkheden en kwaliteiten. Een mens wordt er gelukkig van als hij zijn talent kan aanwenden en dat dat ook gezien wordt. Het benutten van de kracht van de diversiteit die in een team aanwezig is, de verschillen tussen mensen is de essentie van Belbin's teamrolmanagementtheorie. Deze theorie helpt inzichtelijk te krijgen welke kwaliteiten/talenten vertegenwoordigd zijn in het team (en welke ontbreken).

- » Welk persoonlijkheden zitten in een team?
- » Welke persoonlijkheden heeft het team nodig?
- » In welke fase van de teamontwikkeling zit het team?
- » In welke fase van het project bevindt het team zich?

### Teamrollen

Kunnen loslaten en accepteren van zwakheden is essentieel. Iedere teamrol heeft sterke punten en hierbij horende zwakheden. De zwakheid van een teamrol is vaak niet meer dan de keerzijde van de kwaliteit (doorgeschoten kwaliteit). Het is de prijs die je betaalt voor het sterke punt, het is een acceptabele eigenschap. Als je toelaatbare zwakheden corrigeert dan ondermijnt dat de sterke punten. Toelaatbare zwakheden versterken het imago van de teamrol. Bijvoorbeeld: de Monitor heeft als eigenschap dat hij kritisch is. Soms kan dit doorschieten naar sceptisch, dat is nog oké, maar als hij een chronisch cynische mopperaard wordt dan is er werk aan de winkel! Doorgeschoten zwakheden zijn niet acceptabel. Zij verminderen de effectiviteit van de samenwerking tussen de teamleden en dit is schadelijk voor het (project)resultaat. Een teamrol verwijst naar de kenmerkende manier, waarop iemand zich gedraagt, zijn bijdrage levert en met anderen omgaat op het werk.

### Wat is een (project)team?

Een groep is een groep, omdat ze een gezamenlijk doel hebben. Een groep mensen in een trein heeft niet echt een ge-

---

## Twee belangrijke processen

Bij teamcoaching zijn er twee belangrijke processen:

1. het samenstellen van het team. Bij het samenstellen van het team moet, naast expertise, ook grondig gekeken worden of er zoveel mogelijk diversiteit aan karakters in het team aanwezig is om de slagingskans van het team te vergroten;
2. het teamvormingsproces. Dit proces vraagt tijd en goed leiderschap, waarbij conflicten essentiële groeimomenten zijn voor de teamleden. Vaak worden conflicten vermeden, maar dit zijn gemiste kansen. Het vraagt wel goed leiderschap om samenhang in het team te krijgen. Ieder moet zijn eigen plek krijgen en gaan innemen.

zamenlijk doel, totdat er iemand met een pistool opstaat en de trein gijzelt. Dan is het gezamenlijke doel: overleven.

Een groep heeft primitieve ongeschreven wetten. Een kenmerk van een groep is dat het systeem er altijd naar streeft om een en ander constant te houden. Mensen streven naar veiligheid. Als je iemand uit een systeem haalt, bijvoorbeeld een 'warme verbindende persoonlijkheid' gaat iemand anders die rol weer vervullen. Het totaal van de groep is meer dan de optelsom.

Projecten vragen ook om samenwerking tussen verschillende medewerkers en belanghebbenden. Niet alleen tussen de teamleden, maar ook tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, tussen specialisten in de projectorganisatie en de reguliere (lijn)organisatie. Teamwerk is essentieel voor het slagen van een project.

Een team is een samenwerkingsverband van mensen die onderling afhankelijk (durven) zijn. Hiervoor is vertrouwen nodig, een gevoel van veiligheid. Dit noodzakelijke basisgevoel is het fundament onder het teamwordingsproces. Het verkrijgen van vertrouwen kost tijd en vraagt ook ervaringen en aanvaringen met elkaar. Teamleden streven een gezamenlijk doel na in een organisatorisch systeem. Een team is vergelijkbaar met een lichaam: een hoofd, twee armen, twee benen, een romp enzovoort. Samen vormen zij een lichaam.

## Hoe wordt een groep mensen een team?

### Samenstelling en taakverdeling

Is het team divers samengesteld en krijgt/neemt iedereen zijn eigen plek? Om teamwerk succesvol en resultaatgericht te laten zijn, is het belangrijk dat de deeltaken van teamleden op elkaar aansluiten. Het moet duidelijk wie zich waarmee bezig houdt en wie welke taken overneemt als de teamsamenstelling door ziekte, vakantie of ontslag (tijdelijk) verandert. Die taken moeten passen bij iemands rol in het team.

De taakverdeling binnen het team moet zodanig zijn dat de specifieke kwaliteiten van individuele medewerkers optimaal benut worden: ieder moet kunnen doen waar hij goed in is. Om een project te doen slagen moet een team als geheel beschikken over een aantal basiskwaliteiten. Zo heeft het team bijvoorbeeld iemand nodig die sterk is in het bedenken van nieuwe ideeën, iemand die structuur weet aan te brengen, iemand die kan coördineren, iemand die overzicht weet te bewaren en iemand die goed is in implementeren en afronden.

### Vertrouwen

Om verbindingen tot stand te brengen is echt contact met elkaar nodig. Er zijn vele lagen in het hebben van contact. Om op elkaar te durven vertrouwen en jezelf te laten kennen is er een meer hoogwaardige vorm van contact nodig dan de oppervlaktelaag. Ieder mens probeert zijn kwetsbare delen te verhullen en doet dit door zich op een bepaalde manier te gedragen. Iemand is niet zijn gedrag. Door meer intimiteit met elkaar te ervaren neemt de kwaliteit van het contact toe. Dit is voor alle mensen voordelig. Voor het smeden van onderlinge banden binnen

---

## Kenmerken van succesteams

- Steun
- Vertrouwen
- Geduld
- Betrokkenheid
- Humor
- Bij elkaar passen
- Samenwerking
- Aanpassingsvermogen
- Vriendschap
- Moed
- Enthousiasme
- Altruïsme

een team is het dus belangrijk dat de teamleden dingen met elkaar doen. Door activiteiten, plezier maken en ook conflicten met elkaar hebben en oplossen, leert men elkaar op een diepe laag goed kennen en vindt er hechting plaats. Dit is essentieel voor het proces. Men moet ook zijn kwetsbare kanten durven laten zien en ervaren dat dit ook oké is binnen de groep. Als er op de diepe laag contact is geweest dan heeft men dingen voor elkaar over en kan men onhebbelijkheden door de vingers zien. Pas als dit proces met het team doorleefd is kan het team zich aan de taak gaan wijden.

### Versnelling

Een teamrolsessie kan het proces van teamwording enorm versnellen. Je krijgt als individu meer zelfinzicht door het nauwkeurig op maat gemaakte rapport over jezelf en je plek in het team. En door als team op een leuke manier bezig te zijn met analyseren en leren, worden onderlinge verbanden duidelijk. Soms worden (onbewust) knellende interactiepatronen doorbroken en de verbindingen worden hechter. Men krijgt meer oog voor de aanwezige kwaliteiten in het team en wordt milder ten aanzien van eventuele bijbehorende lastige eigenschappen van teamleden. Hierdoor worden talenten gezien en benut.



---

## Wat is een (project)team

In een goed functionerend (project)team is er sprake van:

- wederzijdse afhankelijkheid;
- een gemeenschappelijk doel dat voorrang heeft op individuele doelen;
- een gemeenschappelijk commitment met het doel en met elkaar;
- een samenbundeling van energie: één plus één is meer dan twee, het geheel is meer dan de som der delen.

## In welke teamrol herken je iets van jezelf?

### De Vormer

De Vormer is gedreven en wilskrachtig. Het is belangrijk voor zijn ego dat hij goede resultaten behaalt. Durft ruimte in te nemen met zijn ideeën. Heeft een grote dosis nerveuze energie en een sterke drang om te presteren. Is vlot, impulsief en ongeduldig. Houdt ervan uit te dagen en uitgedaagd te worden. Geniet van strijd en woordenwisselingen en wil graag winnen. Als het tegenzit raakt hij snel gefrustreerd en geëmotioneerd. Weet anderen in beweging te brengen. Heeft steeds bevestiging van buitenaf nodig. De omgeving ervaart hem vaak als dwingend en assertief. Het is een (vrij)moedige ondernemer. Hij ziet mensen vaak in relatie tot het bereiken doel.

**Rol:** Geeft richting en genereert actie. Omdat spanning en con-

frontaties hem doen opbloeien, mobiliseert hij de krachten in een team. Met name als het team door politieke en sociale manoeuvres in een impasse is geraakt. Van groot belang als er wezenlijke veranderingen moeten komen. Hij is niet bang om impopulaire maatregelen te nemen. Zijn ster rijst in wanneer onder grote druk en met veel risico's gepresteerd moet worden.

**Te vermijden gedrag:** Het platwalsen van andere teamleden, zeker als hij een gezaghebbende positie bekleedt. Wedijveren over de rol van de deskundige, met name met de Plant en de Monitor en onverdraagzaamheid en zelfs arrogantie ten opzichte van mensen die zich meer op het proces en de procedures richten.



### De Voorzitter

Extravert, ruimdenkend en positief, maar protocolvast. Beschikt doorgaans niet over opvallende intellectuele of creatieve talenten. Zijn kracht zit in het ontdekken van de talenten bij anderen en deze een podium geven. De Voorzitter zoekt onophoudelijk naar wilsovereenkomst in de groep. Hij is de natuurlijke coördinator, die de procedure aangeeft, de bedoelingen verheldert, de opvattingen inventariseert en samenvat wat ieder wil. Hij zoekt consensus, maar hakt zonder aarzelen de knoop door als er een meerderheid is of als de tijd begint te dringen.

**Rol:** De Voorzitter is een natuurlijke en een voor iedereen aanvaardbare leider, die het beste uit de groep haalt. Hij komt het

beste tot zijn recht wanneer uiteenlopende belangen en kwaliteiten moeten worden samengebundeld en doelstellingen moeten worden gecoördineerd. Ferm in de procedure en gericht op besluitvorming. Zolang hij maar vrij blijft van een eigen belang of een eigen inhoudelijke stellingname. Dit laatste brengt hem snel in conflict met de Vormer en de Plant.

**Te vermijden gedrag:** Te voortvarend naar een besluit toe willen haasten, waardoor bepaalde talenten wegvallen. Ook kan de Voorzitter te veel vasthouden aan: 'besluit is besluit' en aan de gegeven rolverdeling, ook als veranderingen in het team om een nieuwe rolverdeling vragen.



### De Groepswerker

'De lieve schat' van het team, vriendelijk, meegaand. Zorgt voor een prettige sfeer en een gevoel van gezamenlijkheid. Houdt van luisteren, is zeer tactvol en zoekt naar verbinding, evenwicht en harmonie. Heeft veel sociale antennes en bevordert de teamgeest. De Groepswerker is conflictmijdend en kan soms moeilijk tot een beslissing komen.

**Rol:** De Groepswerker is het cement van het team, is loyaal aan de groepsdoelen en zorgt voor het 'wij-gevoel' binnen het team. Heeft oog voor ieder individu en zorgt voor ieders morele gemoedstoestand. Sfeermaker.

**Te vermijden gedrag:** Gaat confrontaties uit de weg, terwijl hij juist door zijn sociale talent vaak als geen ander zou kunnen aangeven waar het probleem zit. Hij kan ook een sfeer creëren die te gezellig is, waardoor het team niet aan de taak toekomt of problemen niet benoemd worden. Ook kan de Groepswerker gaan samenspannen met de underdog tegen een ander (allianties aangaan). En doordat hij zich goed kan verplaatsen in anderen raakt hij soms het contact met zijn eigen wil kwijt en gaat daarmee over zijn eigen grenzen heen.



### De Specialist

Deze expert is geen teamplayer. Het is een stille standvastige solist die zijn prioriteiten legt op het handhaven van zijn professionele normen en het verdedigen van zijn eigen specifieke vakgebied. Is toegewijd en trouw aan zijn vak en wat anderen doen of kunnen interesseert hem eigenlijk niet zo. Vindt het heerlijk om zich op één ding te concentreren.

**Rol:** Door zijn specifieke deskundigheid is de Specialist het talent als het gaat om bijvoorbeeld productontwikkeling of bij complexe projecten, waarbij gespecialiseerd technisch vernuft

nodig is. Verwacht buiten zijn deskundige vakgebied liever niet te veel van deze eenling.

**Te vermijden gedrag:** De Specialist gaat prat op zijn expertrol, waardoor hij in de reactieve stand terecht kan komen. Reactiviteit komt het teamproces vaak niet ten goede. Ook kan de Specialist zichzelf volledig gaan isoleren van het team, doordat hij zich alleen in een gesprek mengt als zijn expertise wordt aangeroerd.



## De Plant

Introverte, eigenzinnige vernieuwer, uitvinder. Een creatieve denker, wiens ideeën en alternatieven zich onderscheiden door originaliteit en verbeeldingskracht. Denkt 'out-of-the-box' en heeft ruimte nodig om te kunnen fantaseren over nieuwe oplossingen voor oude problemen. Werkt graag op enige afstand van het team en stopt veel energie in zijn scheppingen, waardoor hij wel eens de realiteit uit het oog verliest. De Plant is zeer gevoelig voor waardering en kritiek. Er is soms een aparte gebruiksaanwijzing nodig om dit talent tot bloei te laten komen.

**Rol:** Bron van inspiratie, oplosser van complexe problemen. Brengt visie en dromen. Meestal is één Plant in een team voldoende. Als er meer zijn bestaat de kans dat ze gaan duelleren over elkaars denkbeelden.

**Te vermijden gedrag:** Capaciteiten willen tonen op te veel (of zelfverzonnen) terreinen, de creatieve inbreng sluit dan niet meer aan op de behoeften van het team. De Plant kan overgevoelig zijn voor kritische meningen en kan zich geremd voelen door extraverte en dominante karakters. Is vrij compromisloos.



## De Monitor

De Monitor kan van een afstand de hele kaart overzien. Beschouwt, bekijkt en verklaart. Nadenker en doordenker wiens bijdrage ligt in objectieve weloverwogen analyses. Wil weten waarom, wil onderzoeken en begrijpen. Hij ziet snel de zwakke plekken in een plan of argumentatie. Door zijn kritische blik lijkt hij koel en afstandelijk. Hij is echter verstandig en voorzichtig. Houdt van uitleg en wikt en weegt heel lang. Komt wel vaak met juiste oordelen.

**Rol:** Waarschuwen voor kuilen in de weg. Door scherpe analyses en kritische instelling kan hij een team behoeden voor al te vlotte en ondoordachte beslissingen. Afwegen van 'voors en tegens'.

**Te vermijden gedrag:** Door een te kritische houding kan de Monitor nog onrijpe ideeën bij voorbaat diskwalificeren. Hij kan wedijveren, in intelligent, maar halsstarrig debat treden met andere Monitoren en Planten. Kan de besluitvorming deprimeren door te veel problemen te zien en deze te benadrukken.



## De Bedrijfsman

De praktische organisator die besluiten concretiseert. Nuchter, ordelijk. Een plichtsgetrouwe werker (niet lullen maar poetsen). Werkt graag volgens procedures, dit geeft houvast en veiligheid. De Bedrijfsman is een efficiënte doener met een praktische geest en een vaste wil. Loyaal, tikkie saai en vasthoudend. Soms behoudend en weinig flexibel als het praktische nut van een nieuw plan niet meteen duidelijk is. Houdt niet zo van ingrijpende veranderingen. Verantwoordelijk en doelmatig.

**Rol:** De Bedrijfsman is sterk in het ombouwen van plannen en strategieën tot concrete zaken en bezigheden. Hij ziet wat haalbaar is en wat niet. Hij kan organiseren en implementeren en zorgt ervoor dat zaken voor elkaar komen. (Ook als het om vervelende taken gaat.)

**Te vermijden gedrag:** Te weinig flexibiliteit. Te weinig open staan voor plotselinge ideeën, kansen en wijzigingen in plannen.



## De Brononderzoeker

Een extraverte, innemende persoon, hartelijk, joviaal en levendig. Een nieuwsgierige netwerker, die makkelijk contacten legt en over talloze relaties lijkt te beschikken. Door zijn veelzijdige en beweeglijke belangstelling wordt hij vaak als creatief ervaren, hoewel hij eerder een attente samenvoeger is dan een echte verziner van nieuwe ideeën. De Brononderzoeker houdt van brainstormen, vernieuwen, improviseren en ontwikkelen. Speels en steels, positief en enthousiast. Is een spanningzoeker en kan hierdoor wel snel verveeld zijn.

**Rol:** Verkenner en inbrenger van nieuwe ideeën en bronnen van buiten de groep. Een verbinder en een onderhandelaar. Door zijn pragmatisme en tegenwoordigheid van geest ontdekt hij waar de kansen liggen en weet ze te grijpen. De Brononderzoeker heeft drukte, afwisseling en mensen om zich heen nodig.

**Te vermijden gedrag:** Overenthousiasme en te snel afgeleid zijn door allerlei zijpaden. De Brononderzoeker kan snel verslappen als de druk of de prikkel op het werk afneemt. Ook kan hij te nonchalant zijn als iets niet direct zijn interesse heeft.



## De Zorgdrager

Dit rusteloze talent is de poortwachter van de kwaliteit. Van buiten kalm en beheerst, van binnen tobberig en steeds neigend naar controle is de Zorgdrager een ware stresskip. Heeft een hang naar perfectie en detail en toetst voortdurend aan zijn gevoel of alles nog klopt. Legt de lat hoog en heeft weinig op met mensen die zich makkelijk ergens vanaf maken.

**Rol:** Is heel precies en betrokken. Kan taken aan die een hoge concentratie en grote accuratesse vereisen. In de schaduw van anderen doet de Zorgdrager al het nodige om ervoor te zorgen

dat alles gesmeerd verloopt en dat er kwaliteit geleverd wordt.

**Te vermijden gedrag:** Te weinig afstand kunnen nemen en daardoor te veel in de details leven. Hierdoor verliest de Zorgdrager het grote plaatje uit het oog. Door dit zorgelijk gedrag kan hij het team ontmoedigen en de Zorgdrager heeft een weerzin tegen mensen met een aan hem complementaire (oppervlakkige of avontuurlijke) houding. Door het absorberen van de stress op het werk kan hij lichamelijke ongemakken krijgen.

