

DEEL I

# LUISTER NAAR ELKAAR



»Well if you want some advice  
You gotta listen to me  
Getta hold of your life  
And you can have a new dream«  
Supertramp: »Listen to me please«



# 1

## WAAR HET BIJ TEAMBUILDING WERKELIJK OP AANKOMT

---

»Music can be such a revelation

Dancing around you feel the sweet sensation«

Madonna: »Get into the groove«

---

*Alles in de maat, dag en nacht. Een hele week lang op volle kracht. Van 's morgens vroeg tot 's avonds laat zijn de winkels vol met klanten. Ze kopen spijkerbroeken, T-shirts, jacks, overhemden, kostuums, stropdassen – alles. De prijzen zijn ongelooflijk laag. En de beats uit de speakers brengen de kopers echt in de stemming: boem, boem, boem, boemboem, boem! Na sluitingstijd gaan de medewerkers er nog een keer tegenaan. De winkels zijn bijna leeg, de kleding moet aangevuld worden. Dat duurt de halve nacht. En iedereen doet mee. Een controller sorteert de T-shirts in het magazijn. De CEO van het bedrijf maakt pakketten open en bezeert zijn vingers. Het maakt niet uit. Er heerst een feeststemming. De volgende dag gaat de waanzin verder. Nog meer klanten! Totdat 'the advantage days'-actie voorbij is. In een goed restaurant wordt dan stevig feestgevierd. Alle medewerkers zijn op – maar hun ogen glimmen. En elk paar ogen lijkt te zeggen: wij zijn het sterkste team van de wereld!*

Wij Nederlanders zijn altijd blij als we tegen een koopje aanlopen. En als we daarbij een hoop plezier hebben, zijn we echt in ons element. Set Point, een inmiddels door fusies zo goed als verdwenen herenkledingketen, kwam daarom enkele jaren geleden op het idee om de klanten één keer per seizoen heel gekke prijzen te bieden. En dat te combineren met een feeststemming. Mijn trainingsinstituut, Cat consultants, heeft de Set Point-medewerkers voor deze actie opgeleid. Daardoor mocht ik zelf deel uitmaken van dit ongelooflijke verkoopfeestijn.



**De compleet gekke actie van een kledingketen**

De actie *The advantage days* in de 44 filialen van Set Point betekende voor de medewerkers een enorme klus. De klanten moesten het gevoel krijgen dat ze de herenkleding bijna ‘cadeau kregen’. Dat kan geen enkele handelaar met zijn normale assortiment doen, omdat dan geen klant later meer de hogere prijzen zou willen betalen. Dus kocht het bedrijf speciaal voor deze actie artikelen in. De filialen moesten voor het begin van de actieweek volledig leeggeruimd worden en met actie-spullen ingeruimd worden. Zes dagen later moest het normale assortiment weer terugkomen. Dat gegeven alleen al zouden medewerkers van andere bedrijven als stress ervaren. Bij Set Point keek het personeel reikhalzend uit naar de week – zoals kinderen naar hun verjaardag, sinterklaas en kerst op één dag. De eerste drie dagen werden alleen vaste klanten uitgenodigd. Daarna volgden drie dagen voor nieuwe klanten. Aan het eind van elke dag waren de winkels praktisch leeg.

**Alle medewerkers storten zich er helemaal in**



De stemming in de winkels was de hele tijd uit-zinnig. Ondanks de toeloop waren er voldoende mensen om de klanten te helpen en te adviseren.

Bovendien waren er gratis hapjes en drankjes. Het werkte vooral zo goed omdat ook bijna al het kantoorpersoneel in de winkels aanwezig was en meedeed. Zelfs de accountant, de drukker, de bankier en de adviseurs van Set Point deden enthousiast mee! Klanten konden niet vermoeden dat ze zojuist van de CEO een kostuum hadden gekregen, of dat de salesmanager een hemd in een andere maat had gehaald. Ook 's nachts ging niemand naar huis. Stagiair of topmanager – iedereen pakte aan totdat de winkels schoon en de schappen weer vol waren. Daarnaast was er nog een competitie welk filiaal het snelst het assortiment gewisseld had en het meest verkocht had. De teams met de topmanagers werden meestal genadeloos verslagen. Maar de leidinggevenden accepteerden dat met humor.

## Overuren met overgave – wat is dat?

**De succesfactoren voor teams zijn over de hele wereld hetzelfde**




Er zijn bedrijven waar medewerkers blij zijn met overuren, koopzondagen, acties, extra werk of extra inspanningen. Er zijn ook organisaties waar ieder overuur gecompenseerd moet worden, waar extra werk met gemopper ontvangen wordt en werken op koopzondagen op veel

weerstand stuit. Of je nu in Nederland, Duitsland, België, Frankrijk of een ander land bent, de hierboven beschreven reacties vind je overal terug. Meredith Belbin, op wiens wetenschappelijke opvattingen dit boek gebaseerd is, heeft ontdekt dat over de gehele wereld dezelfde factoren teams tot enthousiaste teams maken. Culturele verschillen spelen een ondergeschikte rol, evenwichtige teams en een gezonde bedrijfscultuur maken het verschil.

Er moet dus een reden zijn waarom de medewerkers van het ene bedrijf zich op extra werk verheugen, terwijl medewerkers van het andere bedrijf alles in het werk stellen om extra werk te ontlopen. Een eerste aanwijzing voor deze reden krijgt u wanneer u nog eens in detail kijkt naar het voorbeeld van Set Point. Daar hebben alle medewerkers in de actieweek de handen uit de mouwen gestoken. Ook de hoogste bazen voelden zich niet te goed om midden in de nacht kratten door het magazijn te slepen of in de winkel klanten te bedienen. Treft u de topmanagers van grote ketens op koopzondagen aan in hun winkels? Ik ben bang dat u die beter elders kunt zoeken.

In organisaties is werk gebonden aan rollen die de afzonderlijke personen vervullen. Daarbij maakt Belbin onderscheid tussen ‘functionele rollen’ en ‘teamrollen’. Functionele rollen zijn bijvoorbeeld filiaalleider, assistent, projectleider, verkoper of coach. Of iemand een functionele rol kan vervullen, hangt af van diens vakkennis en ervaring. Meestal is dit niet zo moeilijk vast te stellen. Voor de teamrollen waarin iemand het beste is, bestaat er echter geen diploma, getuigschrift of functietitel. Zo kan iemand de tempomaker in een team zijn. Misschien geldt dat voor de chef, of voor een ambitieuze verkoper. Iemand anders is misschien heel communicatief en brengt bij conflicten de harmonie terug. Opnieuw onafhankelijk van de functionele rol. Ten slotte kan een assistent alles onder controle hebben en managen, terwijl zijn superieur, de eigenlijke manager, een creatieve chaoot is.

 **‘Functionele rol’ en de op karakter gebaseerde ‘teamrol’ in evenwicht**

De meeste ondernemingen die ik ken, maken de fout om bij het samenstellen van teams alleen de functionele rol in aanmerking te nemen. Ze zoeken voor een bepaalde vacature of voor een nieuw projectteam een medewerker. Degene die het beste aan het profiel voldoet, ervaring in een soortgelijke positie heeft en beschikbaar is, krijgt de

baan. Dan kan er niets meer misgaan, denkt men. Dat is nou net de vergissing. Belbin heeft meer dan dertig jaar onderzoek gedaan en kan wetenschappelijk bewijzen dat de juiste balans tussen functionele rollen en teamrollen van doorslaggevend belang is.



### ZO BENT U IN DE MAAT

**Let evenzeer op de persoonlijke en op karakter gebaseerde rol van uw teamleden als op de 'functionele rol'. In dit boek gaat het om op karakter en persoonlijkheid gebaseerde teamrollen. Dat zijn de belangrijkste succesfactoren voor uw team.**

#### **In winnende teams passen alle rollen perfect**



Winnende teams die enthousiast en vol overgave ook wel eens overwerken, onderscheiden zich van minder succesvolle teams doordat de teamrollen perfect passen. Iedereen speelt in het team precies die rol die het meest in overeenstemming is met zijn karakter, zijn voorkeuren en talenten. Omgekeerd zijn in elk team alle teamrollen vertegenwoordigd die nodig zijn om het gestelde doel te bereiken. Omdat slechts weinig bedrijven vandaag de dag acht slaan op de teamrollen, zijn ze als een verborgen schat, die door leidinggevendenden opgegraven kan worden.

### **Een top-orkest kan veel verschillende stukken spelen**

#### **De stukken veranderen, de instrumenten blijven**



Tijdens de dolle actieweek bij Set Point raakten de hiërarchie en de functies volledig door elkaar. Net als bij het carnaval slopen medewerkers in ongewone rollen. De bankier trad op als magazijnmedewerker, de IT-beheerder adviseerde klanten en de marketing-manager leerde van de stagiair hoe je overhemden opvouwt. Maar alleen de functionele rollen werden verwisseld, niet de teamrollen. Ook als magazijnmedewerker had de bankier alle cijfers in zijn hoofd! Hij had op elk moment kunnen zeggen hoeveel witte overhemden er nog in het magazijn lagen. De IT-beheerder vertelde de klant elk detail van een overhemd. Inclusief het materiaal en het wasvoorschrift. En de marketing-manager

luisterde naar de stagiair, maar maakte tegelijkertijd grapjes en zorgde voor een vrolijke stemming. Net zoals elke morgen op kantoor. Iedereen deed eens een keer wat anders, maar bleef trouw aan zichzelf.

Zo'n actie als bij deze kledingketen kunt u niet in elk bedrijf houden. Als de medewerkers er al toe bereid zijn, kan het onder ongunstige omstandigheden in een chaos eindigen. Ik vergelijk dit graag met een top-orkest en amateursmuzikanten. De amateurs hebben met iets moeilijker stukken al problemen. Ze oefenen en oefenen, en spelen desondanks vals. Een top-orkest daarentegen brengt op een avond alle mogelijke stukken ten gehore. Eerst Brahms, dan Schönberg, dan Henze. En tussendoor nog de *Jazz Suite* van Sjostakovitsj. Geen probleem. Elk orkestlid is een virtuoos op zijn instrument en kan dit instrument steeds weer in verschillende stukken laten galmen.

Succesvolle teams in ondernemingen zijn precies hetzelfde. Iedereen weet welke rol hem het beste ligt. De een is een creatieve geest, de ander zorgt dat dingen die aangepakt worden ook afgemaakt worden. De een geeft graag gas, de ander zorgt dat niemand onder de wielen komt. En er is er altijd eentje die zijn werk gewoon onopvallend doet en de handen uit de mouwen steekt. In absolute topteams is iedereen zich ook bewust van zijn lievelingsrol. Hij kent zijn bijdrage ten volle. Hij vindt zichzelf niet beter of slechter dan de anderen en wil met niemand ruilen. In een top-orkest is de bassist ook nooit jaloers op de violist. Iedereen heeft zijn lievelingsinstrument gekozen. En iedereen is onmisbaar bij het ten gehore brengen van de muziek.



**Bewust zijn van de teamrollen**

Helaas zijn er ook in organisaties veel teams die in het beste geval spelen als een amateurorkest. Zo hebben wij (vergeefs) gewerkt voor een tamelijk geliefd modelabel in het middelste prijssegment. In Amsterdam, Antwerpen, Berlijn of München – overal opende men eigen zogeheten *flagship stores* op de duurste locaties. Als je echter zo'n winkel binnenliep, voelde je aan dat ze op een zeker moment problemen zou krijgen. Vaak zagen de medewerkers een klant niet eens staan. Uiterst sloom ruimden ze schappen in, of ze kletsten met collega's. Als je je dan als klant zelf bediend had, moest je aan de vaak lege kassa laten merken dat je er stond.

**Als er geen team is dat de klanten inspireert, ziet het er somber uit**



Enkele jaren later moest dat bedrijf saneren. Toen ik dat las, was ik niet verbaasd. Dat ligt voor de hand, dacht ik: mooie spullen, fraaie winkels, waarschijnlijk ook *lean* processen, maar geen team dat klanten kan inspireren. Dus moet het succes uiteindelijk wel uitblijven. Maar waar in het directe contact met de klant geen enthousiast team werkt, gaat doorgaans ook het managementteam niet vrijuit. Daarom laten we de winkelstraat nu voor wat die is en luisteren we naar de tonen die vanaf de etage van de managers tot ons komen.

»Oh, Männer sind einsame Streiter,  
Müssen durch jede Wand, müssen immer weiter«  
Herbert Grönemeyer: »Männer«

*'Mensen, iets meer gas geven, ik wil resultaten zien!' zo luidde een lievelingsuitspraak van de directeur. Daarbij trommelde hij graag met zijn vingers op de tafel. Zijn mededirectieleden knikten meestal maar wat. Ze hadden het begrepen. Nog meer werk. Het hoofd Financiën ging op zoek naar verdere mogelijkheden om te bezuinigen. Het hoofd Inkoop verschanste zich in zijn kantoor en probeerde nog goedkopere leveranciers te vinden. En de personeelsmanager nam alleen maar die mensen aan die zijn baas wilde hebben. Zo verdiende het bedrijf veel geld. De werkdagen van de directie werden steeds langer en de leasewagens steeds groter. Wat de directeur betreft was alles prima in orde.*

## Van een groep solisten naar een top-orkest

**Een managementteam dat die naam niet verdient**



Met Cat consultants trainden we een grote keten van jeanswinkels in Nederland. Toen ik een aantal jaar geleden de directeur leerde kennen, was ik onmiddellijk bezorgd om het bedrijf. De cijfers, gegevens en feiten zagen er prima uit. De omzetgrafieken gingen steil omhoog, overal kwamen nieuwe winkels en de processen leken goed georganiseerd. De directeur praatte snel, dacht nog sneller en leek een ijzeren wil tot succes te hebben. Over hem persoonlijk zat ik dan ook niet in.



Maar zijn managementteam was in mijn ogen helemaal geen team dat die naam verdiende. Dat was de tikkende tijdbom in dit succesvolle bedrijf.

Teamleden zoals deze directeur vergelijk ik met de trom in een orkest. Ze zijn voortdurend in de stress, hebben meestal de smartphone aan hun oor of zijn in gesprek met medewerkers, aan wie ze hun nieuwste ideeën meedelen. Zij zijn de tempomaker in het team en wachten ongeduldig op snelle resultaten. Als in het orkest de slagwerker sneller wordt, moeten alle andere orkestleden ook sneller spelen. Trommen zijn daarom graag baas en gaan in die rol op. Maar de trom heeft ook tegenwicht nodig, dat hem aanvult. Geen enkel bedrijf wordt succesvol door alleen druk en tempo. Er moeten creatieve ideeën voor nieuwe producten en diensten ontstaan. Medewerkers moeten door de strategie van het management geïnspireerd worden. En bij conflicten tussen mensen, waarbij de trom altijd olie op het vuur gooit en zijn gelijk wil halen, moet een wijze bemiddelaar tussenbeide komen.

Dit aanvullende tegenwicht miste de CEO van deze keten. De overige directieleden waren vooral nuchtere uitvoerders. Zij hielden zich alleen met hun eigen onderdeel bezig – Financiën, Personeel, Inkoop of Assortiment – en voerden daar uit wat de directeur als looproute voorspiegelde. Zulke hardwerkende, gedisciplineerde uitvoerders zijn zoals de bas in het orkest. Die valt niet echt op, maar is voor de volle klank onmisbaar. Maar wat voor een klank genereert een trom met vijf basen die allemaal hun eigen noten spelen? Dat is geen orkest. En het resultaat kan ook geen muziek zijn. Het is niet meer dan herrie.



**Als iedereen door elkaar speelt, krijg je slechts herrie**

Gelukkig zag de directeur dat in. Omdat iedereen alleen op hem gefixeerd was, kon het initiatief tot verandering alleen van hem uitgaan. Hij had voldoende inzicht om te beseffen dat op dat moment weliswaar alles soepel verliep, maar dat er bij de kleinste crisis onvoldoende creativiteit, flexibiliteit en communicatieve vaardigheden waren om op koers te blijven. Hij nam daarom een nieuwe man in de directie op, die heel anders was dan de collega's tot dat moment. De nieuwe was creatief, inspirerend, open en communicatief. De directeur bleef een stresskonijn en dreef nog altijd zijn zin door. Maar hij leerde steeds



**Leren om de sterke punten van anderen te zien en te waarderen**

beter hoe hij andere karakters in het bedrijf kon stimuleren en hoe hij hun bijdrage kon waarderen. Zo ontstond na ongeveer een jaar een bedrijfsorkest dat gezamenlijk musiceerde. Zo overleefde het bedrijf ook de fusiegolf in de branche en het is tot op de dag van vandaag zelfstandig succesvol.

## Alleen iemand die naar anderen luistert, kan muziek maken

### Drie principes voor musici – en teams



Er zijn drie principes waarnaar alle musici zich moeten richten. Ten eerste moeten ze naar elkaar luisteren. Alleen als je weet hoe het instrument van de ander klinkt, kun je samen met hem musiceren. In de tweede plaats moeten musici op elkaar afgestemd zijn. Ook bij jazz, waar geïmproviseerd wordt, maken de musici van tevoren afspraken. Anders werkt het niet. In de derde plaats moet iedereen tijdens de uitvoering in de maat blijven en samenspelen. Deze principes zijn tevens een mooie metafoor voor datgene waarop het in teams aankomt. Daarom heb ik dit boek ingedeeld in drie delen, waarin de blik achtereenvolgens wordt gericht op ‘luisteren’, ‘afstemmen’ en ‘samenspelen’. Neem je deze principes in aanmerking, dan behoren conflicten in het team tot het verleden. De muziek die het bedrijfsorkest voor de klanten speelt, ligt goed in het gehoor.

### Naar elkaar luisteren is het begin van elke verbetering



Alles begint met het luisteren naar elkaar. En daar beginnen in de meeste bedrijven meteen al de problemen. Toen ik de directieleden bij de jeansketen vroeg of ze elkaar goed kenden, zeiden ze stuk voor stuk: ‘Ja, natuurlijk.’ Maar toen ik hun vroeg de bijzondere sterke punten van elke collega op te schrijven, konden ze helemaal niets bedenken. Ze hadden totaal geen idee. Het was ongelooflijk! Waarschijnlijk hadden ze nooit goed geluisterd. Wie een beter team wil, zal dan ook in de eerste plaats de sterke punten van de anderen beter moeten leren kennen. Dat lukt alleen wanneer iedereen leert naar elkaar te luisteren.

### Iedereen op de juiste plaats = enthousiasme en inspiratie



Als leidinggevend de sterke punten van elke medewerker afzonderlijk hebben vastgesteld, kunnen ze die ook gericht stimuleren. Ik adviseer alle leidinggevenden de sterke punten van hun medewerkers te

ontwikkelen en hen precies daar in te zetten waar ze het beste passen. Niet alleen met betrekking tot de functionele rol, maar vooral met het oog op de op karakter en persoonlijkheid gebaseerde teamrol. Het is enorm belangrijk dat iedereen op de voor hem of haar juiste plaats bezig is. Alleen op die manier komen enthousiasme en passie voor het werk naar boven. Een gitaar kan nu eenmaal niet het geluid van de hoorn voortbrengen. En van een creatieve geest in het bedrijf mag geen enkele leidinggevende verwachten dat die alle details in zijn hoofd heeft en elke afspraak nakomt. Dan kunnen beter andere teamleden bijspringen, die het juiste instrument kunnen bespelen.



### ZO BENT U IN DE MAAT

**Vraag u eens af: wat zijn mijn sterke punten en welke sterke punten hebben de anderen in het team? Welke sterke punten wil ik zelf ontwikkelen en welke moeten de anderen ontwikkelen? De antwoorden vindt u wanneer u goed naar uzelf kijkt en goed naar de anderen luistert.**

In zijn onderzoeken ontdekte Belbin dat managementteams gewoonlijk volgens bepaalde functionele eisen gevormd worden. Het bedrijf zoekt bijvoorbeeld de beste vakman voor Financiën en benoemt hem tot hoofd Financiën. De samenstelling van het team leidinggevendens verloopt zelden volgens vastomlijnde ideeën. Daarbij is de compatibiliteit van de afzonderlijke managementteamleden de allesbepalende factor voor de kwaliteit van de resultaten. Belbin kon dat in zijn jarenlange simulaties met topmanagers aan het Henley Management College bewijzen. Zijn denkbeelden gelden niet alleen voor managementteams, maar voor elk team. Problemen in managementteams werken door in de gehele organisatie en zijn daarom bijzonder hachelijk.

»He say I know you, you know me,

One thing I can tell you

Is you got to be free«

The Beatles: »Come together«

**Leer uw teamleden beter kennen**

De eerste stap naar effectieve teambuilding omvat altijd: meer over de mensen te weten komen.

Leidinggevendenden moeten achterhalen welke orkestrale eigenschappen hun teamleden bezitten, welke ambities ze hebben en welke instrumenten in totaal ter beschikking staan. Vervolgens moeten ze analyseren hoe dit team op basis van de aanwezige talenten kan samenspelen en wat of wie eventueel nog ontbreekt om voluit te presteren. Daarbij moet gekeken worden naar de doelen die in de komende tijd bereikt moeten worden en of deze mensen in staat zijn deze doelen te bereiken. Als functies nieuw vervuld worden of projectteams gevormd moeten worden, is dat betrekkelijk makkelijk.

**Met slechts één nieuw teamlid kan al veel veranderen**

Het goede nieuws: het lukt eenvoudiger dan u nu misschien denkt. Zodra u de karaktereigenschappen van uw teamleden beter hebt leren kennen,

kunt u al door kleine wijzigingen in de groepen, of door een nieuw lid toe te voegen, alles veranderen. Nadat de directie van de jeansketen slechts één nieuw lid aangenomen had, wiens sterke punten communicatie, creativiteit en het vermogen om te inspireren waren, veranderde het complete bedrijfsklimaat. Een goed voorbeeld van een even slimme zet is Eric Schmidt bij Google. Toen het zoekmachinebedrijf almaar groter werd, maakten de oprichters Sergey Brin en Larry Page een man tot CEO die alleen al om te zien heel anders was dan de creatieve jongelui. Met een net kapsel en steeds in kostuum met stropdas leek de voormalige industriemanager Schmidt op het eerste gezicht helemaal niet in het nonchalante Silicon Valley te passen. Maar hij maakte van Google een professioneel concern met duidelijke verantwoordelijkheden. Juist dat was nodig om het succes te borgen.

Pas toen de innovatiekracht achterbleef en Google de kritiek kreeg dat het steeds logger werd, verliet Eric Schmidt de directiezetel en maakte plaats voor een van de creatieve oprichters. Ook dit besluit was precies goed, want op dat moment ontbraken niet de structuren maar de nieuwe ideeën. Er is nooit zonder meer een 'beste leider'. Het hangt altijd van de omstandigheden af, en van de doelen die op dat moment op de voorgrond staan. Probeer dus niet op de tekenafel het 'ideale team' te construeren, maar kijk naar de omstandigheden en de actuele uitdagingen. Hoe beter u uw medewerkers kent, hoe beter u op veranderde omstandigheden kunt inspelen. Uw orkest speelt dan een

nieuw stuk, uw musici hebben andere bijdragen, er zijn andere solisten – maar de sterke punten van iedereen afzonderlijk blijven bestaan.

*Vroeger liep het bedrijf als een zonnetje. Het uitzendbureau had in bijna elke stad filialen. Bedrijven belden op en lieten weten welke mensen ze op korte termijn nodig hadden. Dan hingen de medewerkers vacatures in de etalage op. Werkzoekenden meldden zich en werden uitgezonden naar het bedrijf. Maar plotseling waren er vrijwel geen uitzendkrachten meer nodig. Gebrek aan vaklieden. Het uitzendbureau kon ermee ophouden. De tweeduizend medewerkers zijn echter een superteam. Zij willen doorgaan. Zij geven het bureau een nieuwe start en worden brede dienstverleners voor personeelsafdelingen. Ze halen vaklieden uit het buitenland en bemiddelen voor hen bij vaste banen. Tegenwoordig loopt het bureau weer als vanzelf. En de tweeduizend medewerkers zijn er 2.500 geworden.*

## De tijden veranderen – wat nu?

Zonder druk van buitenaf zouden veel leidinggevenden er niet echt over nadenken hoe zij hun teams kunnen verbeteren. Het is geen toeval



**Alleen sterke teams kunnen de huidige uitdagingen aan**

dat Belbin zijn eerste opvattingen over datgene wat teams succesvol maakt al dertig jaar geleden ontwikkelde, terwijl de meeste ondernemingen er pas vandaag echt belangstelling voor tonen. De afgelopen twintig jaar geloofden we in maakbaarheid – alles leek berekenbaar. Effectievere teams waren misschien wel mogelijk, maar de resultaten van middelmatige teams waren ook naar tevredenheid. Vandaag de dag staan we voor heel andere uitdagingen. De markten hebben een enorme dynamiek gekregen. De innovatiecycli worden almaar korter. Bedrijven fuseren, splitsen zich en fuseren opnieuw. Er wordt steeds minder werk gedaan door teams die door de jaren heen gegroeid zijn. Daarvoor in de plaats komen projectteams, die snel gevormd worden en ook snel weer opgeheven worden.

Pas in onze huidige situatie merken we hoezeer de economie afhangt van menselijke saamhorigheid. We staan voor economische en ecologische uitdagingen, die ook de meest begaafde lieden niet meer alleen

de baas kunnen. Tegenwoordig hebben we overal sterke teams nodig. Niet de financiële bronnen, maar de menselijke bronnen maken uit welke ondernemingen in de toekomst ongeschonden uit de strijd komen.

**Topteams zijn bestand tegen crises en geven nooit op**



Medewerkers die hun sterke punten kennen, geven niet zo makkelijk op. Zij zijn als virtuozen op hun instrument. Dat houdt in dat ze hun sterke karaktertrekken kennen, en de teamrollen die ze het liefst vervullen. Ze weten dat ze die op veel verschillende manieren kunnen inzetten ten behoeve van de onderneming en haar klanten. Als een team bijvoorbeeld minstens één uiterst creatieve medewerker heeft – in de volgende hoofdstukken noem ik die de gitaar – dan kan het er tamelijk zeker van zijn dat het op nieuwe ideeën komt wanneer het bedrijfsmodel niet meer vonkt. En wanneer er minstens één goede trom bij is, dan is al veiliggesteld dat het tempo erin blijft en het werk niet te lang duurt. Moet het orkest een stuk spelen dat het nog nooit eerder gespeeld heeft, dan moet het eerst een keer oefenen. Daartoe dienen de repetities. Ook stukken die een orkest lang niet gespeeld heeft, worden opnieuw ingestudeerd. Bepalend is dat in een top-orkest niemand zich voor de repetitie afvraagt of hij dat nieuwe stuk überhaupt kan spelen. Allen weten dat zij elk nieuw stuk kunnen spelen.

**Talenten eerst onderkennen, dan actief stimuleren**



Voor leidinggevendenden is het belangrijk dat ze de verschillende karakters en talenten in hun bedrijfsorkest niet alleen onderkennen, maar actief stimuleren. Ze moeten hun teamleden daar ‘oppikken’ waar ze op dat moment staan. Met alle sterke, maar ook zwakke punten. Concentreer u er om te beginnen eens op de sterke punten waar te nemen en daarover van gedachten te wisselen. Wanneer iedereen elkaar goed kent en het vertrouwen gegroeid is, bestaat de mogelijkheid om ook over zwakke punten te praten. Dat moet niet overhaast gebeuren. Als leidinggevende zult u dan ook inzien welke teamrollen u *niet* wilt spelen. Als originele ideeën bijvoorbeeld niet uw specialiteit zijn, concentreert u zich erop om medewerkers met originele ideeën te stimuleren en op de juiste plaats in te zetten. Uiteindelijk geldt dat hoe sterker uw team is en hoe meer zelfvertrouwen elk teamlid met betrekking tot zijn sterke punten heeft, des te steviger en crisisbestendiger uw onderneming of afdeling wordt.

## Zo leert uw team gezamenlijk muziek maken

Als u op dit punt aangekomen bent, hebt u al een aardig beeld van het onderwerp van de rest van het boek. U zult inzien welke instrumenten – lees teamrollen – u zelf het beste beheerst, en welke het minst. Daarbij speelt u als leidinggevende geen speciale rol. Vanuit elke rol kunt u echter ook leidinggevende zijn. Een viool geeft gewoon op een andere manier leiding dan een trom. In deze zin is de ‘geboren leider’ een mythe. Er zijn slechts instrumenten die meer naar de rol van leidinggevende dingen dan andere. Nadat u uw eigen lievelingsinstrumenten hebt bepaald, leert u in hoofdstuk 3 ook nog alle andere kennen. U weet dan welk ‘orkest’ u maximaal ter beschikking hebt. In de volgende hoofdstukken begrijpt u steeds beter hoe u uw heel speciale orkest samenstelt, de juiste stukken voor uw klanten instudeert en ten slotte virtuoos samenspeelt.



**Elk instrument kan meespeler zijn, of leider**

Steeds opnieuw mocht ik beleven hoe er fantastische dingen gebeurden in ondernemingen die zich op deze weg begaven. Bij de jeansketen spuiden de directieleden vroeger alleen maar kritiek en riepen dingen als: ‘Waarom heb je die cijfers nog niet?’ Of: ‘Hoe lang duurt dat nog?’ Dat team speelde niet samen, maar maakte alleen maar herrie. Na een jaar sloegen de managers opeens nieuwe tonen aan: ‘Wauw, dat heb je fantastisch gedaan.’ Of: ‘Dat gaat je lukken.’ Van een compliment of aanmoediging was vroeger geen sprake. Het nieuwe managementteamlid, dat een frisse wind deed waaien, loste een paar jaar later zelfs de directeur af! Ook in andere bedrijven vonden kleine wonderen plaats zodra de mensen naar elkaar gingen luisteren en ideeën uitwisselden. Waar er vroeger nooit over privéaangelegenheden werd gesproken, zagen teamleden opeens in welke goede raadgevers hun collega’s ook bij persoonlijke problemen waren.



**Verandering op alle vlakken door goed samenspel**

In een school voor moeilijk lerende kinderen, veelal met ADHD, was het saamhorigheidsgevoel in het docentenkorps zo groot dat dit team zelfs de sluiting van de eigen school te boven kwam. De regering wilde bezuinigen en had besloten de scholen voor speciaal onderwijs te sluiten. Moeilijk lerende kinderen moesten voortaan in reguliere scholen onderwijs krijgen en daar alleen maar extra aandacht krijgen. De zes-

tig leraren van de school zeiden: ‘We moeten deze harde werkelijkheid onder ogen zien, maar we geven niet op. We willen er verder zijn voor de kinderen.’ Zo ontstond uit het docentenkorps in *no time* een team van adviseurs, die nu door andere scholen ingehuurd kunnen worden als daar moeilijk lerende kinderen bijzondere hulp nodig hebben.

### Muziek doet ogen glimmen – een topteam ook



Of het nu gaat om deze leraren of topmanagers die elkaar opeens leren kennen en begrijpen, of om verkopers in een winkel voor herenkleding

die in een gekke actieweek 's nachts doorwerken – ze hebben allemaal wat gemeen. Het zijn die glimmende ogen. Diezelfde glinstering heeft een musicus van een top-orkest steeds opnieuw als hij zijn instrument uitpakt. Hij heeft immers dit instrument gekozen en weet hoe goed hij het bespeelt. Wilt u ook een team hebben dat moeiteloos en met plezier samenspeelt zoals een top-orkest? Lees dan gewoon verder.

#### DA CAPO



**Bij teamvorming komt het evenzeer aan op de op karakter gebaseerde teamrollen als op de vakcompetenties.**



**De eerste stap naar een topteam houdt in: de sterke karaktereigenschappen beter leren kennen en verder ontwikkelen.**



**Ondernemingen waarin alle medewerkers de passende teamrollen vervullen, kunnen flexibel op nieuwe uitdagingen reageren.**



## SNELTEST: WELKE TEAMROLLEN SPEELT U ZELF HET BEST?

»It's not so easy to find out later

About the necessary knowledge for survival«

Madness: »Mistakes«

*Dennis slaat al vijf minuten op de trom. Steeds krachtiger, steeds luider. Daarbij straalt de vierjarige over zijn hele gezicht. Janina heeft de gitaar al uitgeprobeerd en is nu nieuwsgierig naar de harp. Patrick zit op de veel te grote kruk voor de piano, slaat voorzichtig een toets aan en schrikt een beetje van de volle toon. Vandaag krijgen de kinderen uitleg over alle instrumenten. En vele daarvan mogen ze meteen uitproberen. Elk kind gaat er helemaal in op, de tijd vliegt.*

In de muzikale opleiding van jonge kinderen worden tegenwoordig kleuters al achter een instrument gezet. De drie- tot vijfjarigen mogen gewoon wat uitproberen en plezier maken. Zo krijgen ze spelenderwijs een gevoel voor ritme, toonhoogte en klankkleur. Dat is prima! Voor kleine kinderen is elk instrument in het begin spannend. Later ontdekken de kinderen dan hun voorliefdes. Het ene kind oefent het liefst op de gitaar, maar vindt een viool ook niet verkeerd. Het andere is verliefd geworden op de harp. Weer een paar jaar later is een ander drummer in de schoolband, terwijl nummer vier om de andere dag naar pianoles gaat.



**Kinderen proberen alles gewoon uit ...**

Met de op karakter gebaseerde rollen in groepen is het net zoals met muziekinstrumenten. Als kind en als jongere staan we voor veel dingen open en proberen we veel uit. Als kinderen spelen, is elk kind dan weer cowboy of indiaan, moeder of baby, boef of een keertje politieagent. Bij het voetballen op het trapveldje staat een kind de ene dag in het doel, het speelt de volgende dag op het middenveld en is de



**... terwijl volwassenen beter weten wat ze kunnen**

week daarop in de verdediging. Hoe ouder we worden, des te beter ontdekken we ons karakter en de rollen die we in een groep het liefst spelen. Op zeker moment komen bepaalde patronen aan het licht. De een zorgt in een team voor een prettige stemming, een ander neemt doorgaans de organisatie ter hand en nummer drie voert ook de on-aangename klussen rustig en gedegen uit.

»I know the truth about you babe  
Where you«ve fallen, where you stand«  
Rosanne Cash: »The truth about you«

## Het orkestspel

**De test laat zien wat uw  
lievelingsrollen zijn**



In dit hoofdstuk krijgt u via een sneltest aanwijzingen welke op karakter gebaseerde rollen u in diverse soorten groepen en teams het liefst speelt.

Over het algemeen liggen twee of drie rollen ons heel goed. Als we weten welke rollen dat zijn, kunnen we ze in bepaalde situaties bewust vervullen. We kunnen deze zogeheten ‘natuurlijke rollen’ verder oefenen en daar steeds beter in worden. In twee of drie andere rollen zijn we daarentegen niet bijzonder goed – of ronduit slecht. Als we ook die rollen kennen, zorgen we ervoor dat er anderen in het team zitten die juist in deze rollen sterk zijn en ons aanvullen. De overige rollen bevinden zich in het middenveld. We kunnen ze eventueel vervullen, maar blinken daarbij niet echt uit en tonen geen grote passie.

Omdat het begrip ‘test’ nogal associaties oproept met ‘toets’ en ‘zakken’, noem ik mijn sneltest ook het ‘orkestspel’. Voor elke teamrol die Meredith Belbin in zijn onderzoek naar teams heeft uitgevonden, is er bij mij een instrument dat als metafoor voor deze rol dient. In totaal zijn er acht instrumenten, die staan voor acht mogelijke teamrollen. Na het spelen van het orkestspel hebt u voor elk instrument een aantal punten gekregen. De instrumenten met het hoogste aantal punten beheerst u momenteel het best en die bespeelt u het liefst. Logisch.