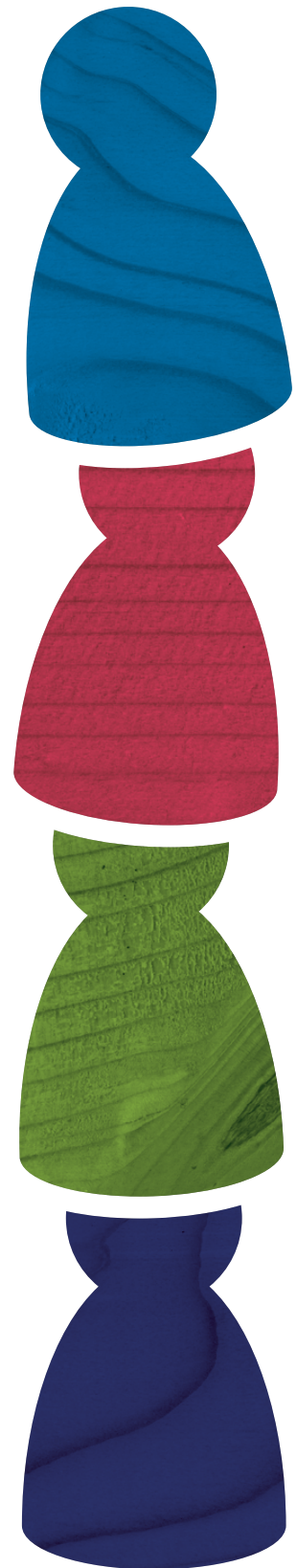


HOE STEL JE HET BESTE TEAM SAMEN?





Medewerkers die zich uit de naad werken en de neuzen dezelfde kant op hebben staan zijn goud waard. Maar harde en ervaren werkers zijn niet automatisch succesvol in teamwerk. En de samenwerking met die bevlogen zakenpartner – met wie samenwerken het summum leek – kan in werkelijkheid heel erg tegenvallen. Hoe kies je de juiste mensen om mee te werken?

ie gaat grasduinen in managementliteratuur of googelt op 'teamontwikkeling' kan z'n hart ophalen. Er zijn tientallen managementmodellen die helpen bij het samenstellen van een optimaal functionerend team (zie kader). Vaak komen ze voort uit uitgebreid wetenschappelijk onderzoek (Belbin, Leary, Big Five), maar ook het eeuwenoude enneagram wordt nog regelmatig toegepast. Ze beloven zicht op de kwaliteiten en eigenschappen van individuele teamleden, bekeken vanuit gedrag, communicatie, context, waarden, persoonlijkheden of rollen. En bieden daarbij de tools om een team te vormen dat beter presteert dan de som der delen.

Zelfstandig coach en organisatieadviseur Martijn Vroemen heeft zich gespecialiseerd in teamontwikkeling en -samenwerking. Hij kent de (weerbarstige) praktijk en blogt hierover op Martijnvroemen.nl. In 2009 schreef hij het boek *Een team op vleugels*, waarin hij concludeert dat er geen geheim recept bestaat voor succesvolle teams, want elk team is uniek. Desondanks toont hij zich een warm voorstander van het gebruik van modellen en moedigt hij mensen aan om af en toe eens door de bril van een dergelijke visie naar een team te kijken. "Het werkt heel verfrissend. Tegelijk moet je ervoor oppassen niet teveel te gaan labellen en etiketteren, want anders gaat de taal van het model zijn eigen leven leiden", zegt Vroemen.

KLEUREN

Vroemen stelt dat er onder de tien populairste modellen veel overlap zit. Niet alleen in terminologie, maar ook in het gebruik van kleuren, die in veel van de modellen gebruikt worden om karaktereigenschappen van mensen aan te geven. 'Je moet oppassen dat je het nog wel over het zelfde 'geel' hebt', waarschuwt hij dan ook op zijn blog.

Ook heeft Vroemen twijfels bij de mate van voorspelbaarheid van persoonlijkheidstesten, die in grote hoeveelheden en varianten aangeboden worden op internet en door adviesbureaus. Veel van deze testen, waarbij de persoonlijkheid van mensen wordt uitgedrukt in bepaalde typen, kleuren of schalen, baseren de uitkomsten op vragenlijsten die mensen over zichzelf moeten invullen. Het risico bestaat dat mensen de vragenlijst bewust of onbewust zo invullen zoals ze graag willen zijn, in plaats van hoe ze echt zijn, waarschuwt de coach. "Iedereen heeft een blinde vlek, en de belangrijkste bron van informatie over wie jij bent, komt van je partner, collega, of buurvrouw. De informatie die anderen over jou geven is van wezenlijk belang."

Vroemen adviseert ondernemers om managementmodellen en persoonlijkheidstesten als hulpmiddel te gebruiken en niet als doel op zich. "Zorg dat je met elkaar in gesprek blijft over problemen en investeer in je mensen, niet alleen in producten en contacten met de klant." Zelf doorloopt hij altijd een checklist (zie kader) voordat hij advies geeft over wat een team nodig heeft om effectief te kunnen functioneren. Aan de hand daarvan kiest hij een bepaald managementmodel uit waarvan hij denkt dat het de beste resultaten zal opleveren voor het team.



Annelies van der Woude Autobahn 8.00 min.

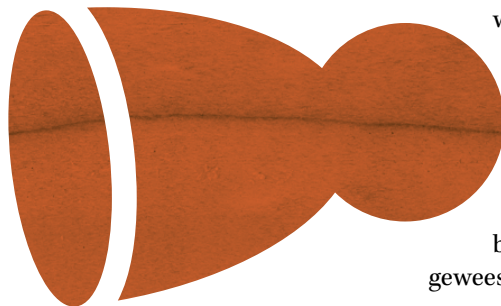
Een van die modellen is het kleurenmodel Profile Dynamics, dat gebaseerd is op wat mensen ten diepste drijft en motiveert. Een bedrijf dat dit veel gebruikt is pr- en socialmedia adviesbureau WhizPR. Als nieuwe eigenaren zaten Annerieke Kamphuis en Willemijn Vader in 2011 in een fase waarin ze zochten naar handvatten om hun toekomstvisie en doelstellingen te kunnen verwezenlijken. “De oprichter van WhizPR

‘ONS TEAM IS NU VEEL MEER IN BALANS’

zei altijd: ‘van een 8 kun je makkelijker een 9 maken dan van een 5 een 6’. Zijn motto was dat iemand die optimaal functioneert en kan doen waar hij of zij goed in is, tot betere resultaten komt”, vertelt Kamphuis. “Dit motto wilden wij vasthouden, maar we wilden ook weten wat we nodig hadden als team en bedrijf om onze ambities te realiseren.”

5% MEER OMZET

Via een relatie kwamen de twee in contact met Profile Dynamics. Dat sloot goed aan bij de manier waarop het bedrijf altijd geleid werd: mensen laten doen waar ze goed in zijn en waar ze energie van krijgen. Kamphuis en Vader raakten enthousiast en gingen ermee aan de slag. Het maakte ze onder andere duidelijk dat de taakverdeling tussen hen beter kon en welk type mensen er nog ontbraken in hun bedrijf. In het model zagen ze duidelijk hun persoonlijkheden weer spiegeld; bij Vader overheersten de kleuren geel (creatief), oranje (resultaatgericht) en groen (mensgericht), bij Kamphuis vooral oranje/groen, gevolgd door geel en blauw (structuur). Op grond van deze analyse voerden de twee rigoureuze veranderingen door en brachten ze een



CHECKLIST RANDVOORWAARDEN VOOR EEN GOED TEAM VAN MARTIJN VROEMEN

- **Is het team niet te groot?**
“Als team moet je kunnen schakelen, dat gaat niet met 25 medewerkers.”
- **Is de doelstelling van het team helder en eenduidig?**
“Bij veel teams is het doel te vaag en doet iedereen maar wat.”
- **Hoe is de verhouding tussen speelruimte en kaders?**
“Een speelveld zonder grenzen of regels is leeg, maar teveel regels werken remmend en verstikkend.”
- **Hoe is het gesteld met de onderlinge afhankelijkheid?**
“Je moet elkaar nodig hebben, anders ben je een ‘volkstuinteam’, een team waarbij iedereen op z’n eigen perceeltje lekker zijn eigen gang gaat.”
- **Hoe is de sfeer waarin het team functioneert?**
“Overheerst een gevoel van succes of falen? Is het crisis of wordt er winst gedraaid?”
- **Hoe is het gesteld met de communicatie en onderlinge verhoudingen?**
“Ik zie maar al te vaak dat een teamleider, ondernemer of leidinggevende niet alles te horen krijgt.”

duidelijke functiescheiding aan, die paste bij hun persoonlijke kwaliteiten en werk. “Zo neemt Willemijn als creatief directeur voortaan alle brainstormsessies voor haar rekening en laat ze de contractonderhandelingen voortaan aan mij over”, beschrijft Kamphuis.

Na de directie waren de overige personeelsleden aan de beurt. “Ons team bleek vooral geel en groen te zijn, heel creatief en mensgericht,” vertelt Kamphuis, “maar het ontbrak ons aan oranje, rood en blauw; mensen die vooral gedreven worden door competitie, daadkracht en structuur. We realiseerden

ons dat wanneer je een professionele organisatie wilt zijn, tot daden wilt komen en resultaten wilt halen, dat je dan een heldere basis in blauw moet hebben, hoe informeel we ook zijn.”

De managementassistente die kort daarvoor was aangenomen bleek een blauw profiel te hebben, het model bevestigde dat dat een goede beslissing was geweest. “En vorig jaar hebben we een training

DE MODELLEN

Een greep uit de vele modellen en tests die je kunnen helpen om je team beter te laten functioneren.

De **9 teamrollen van Belbin** beschrijven het gedrag van mensen in het omgaan met werk en collega's. De rol die iemand inneemt in een team zegt veel over de stijl van samenwerken en komt voort uit de persoonlijkheid van het individu. Volgens Belbin moet een team bestaan uit verschillende rollen om tot goede prestaties te komen. De negen rollen vullen elkaar aan en versterken elkaar, maar ze kunnen ook tegenstrijdig zijn en rivaliseren.

De **Roos van Leary** is een communicatiemodel dat gedrag en de werking daarvan beschrijft. Het model onderscheidt 4 hoofdrollen: leidingnemend, aanpassend, defensief en aanvallend. Het model geeft inzicht in interactie tussen mensen en laat zien hoe welk gedrag wordt opgeroepen en hoe gedrag te beïnvloeden is.

De theorie van de **Big Five** geeft vijf kenmerken waarmee de persoonlijkheid van personen beschreven kan worden. Elk van deze vijf dimensies loopt van heel sterk tot zwak, bijvoorbeeld van extravert tot introvert en van ordelijk tot wanordelijk. De theorie is gebaseerd op jarenlang wereldwijd psychologisch onderzoek en de meest gebruikte persoonlijkheidstheorie.

LuminaSpark is een persoonlijkheidsmeting die rekening houdt met de context waarin mensen zich bevinden. Ook toont dit instrument mogelijke paradoxen in mensen, zodat de complexiteit van een persoonlijkheid zichtbaar wordt. Lumina Spark is gebaseerd op de Big Five en het gedachtegoed van Jung.

Profile Dynamics biedt inzicht in de onderliggende waardensystemen die mensen hanteren en die grotendeels hun denken en gedrag bepalen. Daarnaast geeft het de mogelijkheid om deze waardensystemen praktisch te benutten. Het kan helpen om de organisatie en de mensen die er werken beter op elkaar af te stemmen, de werksfeer te verbeteren en de organisatie naar een hoger plan te brengen.

Het **Enneagram** is een eeuwenoud, maar nog steeds gebruikt persoonlijkheidsmodel. Het beschrijft negen menstypen, die zich onderscheiden door patronen in hun denken, voelen en doen. Het enneagram geeft inzicht in zwakke en sterke punten van mensen en hun en drijfveren.

De **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** is een zeer uitgebreide systematiek om de verschillen in persoonlijkheid van mensen te classificeren. Het model, gebaseerd op de theorieën van Jung, onderscheidt zestien typen (uitgedrukt in lettercombinaties) en kan worden gebruikt om de verschillende persoonlijkheden binnen een team te beschrijven.

gehad om binnen het team meer rood te ontwikkelen. Rood staat voor grenzen aangeven en 'nee' zeggen. Dat hebben we soms nodig om ook betaald te krijgen voor wat we doen. We gaven te veel weg. Door de training is het ons gelukt de omzet met 5 procent te vergroten."

Volgens Kamphuis en Vader helpt het model medewerkers te laten doen waar ze goed in zijn en energie van krijgen. "Iemand kan bijvoorbeeld inhoudelijk een heel goede match hebben met een klant, maar minder goed passen bij die relatie qua manier van werken. Dan zetten we nu sneller iemand anders in, een collega die qua werkwijze en persoonlijkheid beter matcht." Daarnaast zetten ze het model in bij selectieprocedures van nieuw personeel. "Er is geen foute kleur," benadrukt Kamphuis, "maar het team is meer in balans nu de kleuren een taal zijn geworden die we allemaal verstaan."

BETER PERSONEEL KIEZEN

Wat te doen als je de tijd en middelen niet hebt voor zo'n intensief traject? Volstaat het lezen van een boek waar je vervolgens zelf mee aan de slag gaat? In het geval van muziekcomponist en softwareontwikkelaar Dennis Braunsdorf wel. Braunsdorf verdiepte zich in de theorie van Belbin, een model dat bepleit dat een team idealiter uit werknemers moet bestaan die verschillende soorten rollen innemen. De theorie heeft Braunsdorf geholpen om anders te denken: "Ik ben zelf heel creatief en werk samen met twee programmeurs, maar binnen ons team hebben we iemand nodig die afstand bewaart en overzicht heeft. Iemand die een team kan aansturen, ervoor zorgt dat doelen gehaald worden. Dit boek heeft me in de juiste denkrichting gezet, ik weet nu beter op welke eigenschappen ik moet letten bij personeel. Belbin is voor mij een goed hulpmiddel bij het opzetten van mijn bedrijf." ■

OP ZOEK NAAR EEN CO-FOUNDER?

UtrechtInc organiseert op 16 oktober een netwerkevent voor ondernemers en wetenschappers die een co-founder zoeken. Tijdens deze borrel koppelt de incubator waar nodig en worden tips gedeeld over de juiste aanpak bij het vinden van co-founders. Elina Schäfer van UtrechtInc: "We zien jaarlijks een hoop businessconcepten. Startups die een wereldidee hebben, maar geen team, brengen wij graag in contact met andere ambitieuze ondernemers. Als team bereik je meer."

Meet Your Co-founder, 16 oktober 17.30-19.30, Kruytgebouw, Padualaan 8 Utrecht. Aanmelden: utrechtinc.nl/events/meet-your-co-founder