

PROFIEL VAN HET IDEALE TEAM

Wat zijn de kenmerken van een ideaal team, dat in staat is een complexe taak goed te vervullen? Natuurlijk zijn er een heleboel randvoorwaarden die vervuld moeten zijn wil een groep mensen zodanig kunnen samenwerken dat er van een echt team sprake is. Zo dient er bijvoorbeeld een duidelijk motiverend doel te zijn waar iedereen achter kan staan. Maar gesteld dat aan bepaalde noodzakelijke voorwaarden is voldaan, wat is dan bepalend voor de effectiviteit van een team?

Waarom een team?

De ideeënspuier, de stugge planner, de man die knopen doorhakt, de gangmaker die zo bepalend is voor de sfeer in de groep: je komt ze in elke onderneming tegen. Elk voor zich kunnen ze de mensen met wie ze werken gek maken. Maar in de juiste combinatie bij elkaar gezet kunnen zij een fantastisch projectteam of een formidabel managementteam vormen, dat stukken beter functioneert dan de ene, eenzame man aan de top.

De volmaakte mens. Een bedrijf dat een topmanager nodig heeft is naar hem op zoek. Men wil een individu dat alle denkbare kwaliteiten in zich herbergt - ook al weet iedereen die betrokken is bij het vinden van zo iemand dat een dergelijke supermens nog niet geboren is. Wie een lijst probeert te maken van al de kwaliteiten waaraan de supermanager moet voldoen, ziet al snel waarom die persoon niet bestaat en ook niet kan bestaan. Want die eigenschappen zijn vaak in hoge mate tegenstrijdig:

- De persoon moet buitengewoon intelligent, maar ook weer niet te slim zijn.
- Hij moet krachtig optreden, maar ook rekening kunnen houden met de gevoeligheden van de mensen met wie hij werkt.
- Hij moet dynamisch en ondernemend zijn maar tegelijkertijd geduld opbrengen en zich aan de regels houden.
- Hij moet zijn standpunt duidelijk naar voren kunnen brengen, maar vooral goed kunnen luisteren.
- Hij moet in staat zijn snel beslissingen te nemen en op hetzelfde moment bespiegeld van aard zijn.

Vind hem maar eens, dat toonbeeld van volmaaktheid. En zelfs als dat al mogelijk zou zijn: wat gebeurt er als hij onder de tram komt of naar een beter betaalde functie bij de grootste concurrent overstapt? Er is geen individu dat al die eigenschappen in zich kan verenigen. Maar een team van individuen kan het wel. En bovendien: het gebeurt maar zelden dat een heel team tegelijk onder de tram komt. Een team en niet een individu is op de lange termijn de sleutel tot succes in management.

- Een team kan zichzelf vernieuwen, zichzelf regenereren als er een lid uitstapt.
- Een team kan al die in feite tegenstrijdige kwaliteiten hebben waar één enkel individu nooit over kan beschikken.

Een team kan een schat aan collectieve kennis, ervaring en beoordelingsvermogen opbouwen. Die bovendien doorgegeven kan worden als oude leden eruit stappen en nieuwe leden hun plaats innemen. En het team kan op tien plaatsen tegelijk zijn. Velen hebben al ervaring met een team opgedaan. Wie heeft in zijn directe omgeving geen team zien werken waarvan het resultaat veel meer was dan de som van wat de afzonderlijke individuen ooit hadden kunnen presteren?

De conclusie ligt voor de hand: zonder de kwaliteiten van het individu te verwaarlozen, moeten we ons daarnaast gaan toeleggen op de teams in het bedrijf: hoe kunnen we ze selecteren, ontwikkelen en oefenen? Hoe moeten ze psychologisch in elkaar zitten, hoe zijn ze te motiveren? Het pro-

bleem is dat onze kennis van succesrijke teams gering is, omdat we altijd zijn uitgegaan van de psychologie van het individu.

Ieder type vervult een eigen teamrol

Het ontstaan van het team, de werkgroep, is een van de belangrijkste resultaten van de evolutie van de mensheid. Maar als we ons dit gerealiseerd hebben en als we het belang gaan inzien van het bouwen van topstructuren rond teams van vier tot acht personen, dan nog blijft de vraag: hoe kunnen we het best zo'n succesvol team samenstellen? En waarom heeft het ene team meer succes dan het andere? Dr. Meredith Belbin van de Industrial Training Research Unit in Cambridge heeft enkele antwoorden op deze vraag gevonden. In zijn visie heeft elk teamlid een dubbele rol.

De eerste, **functionele rol**, is duidelijk: een manager zit in een bepaald team omdat hij financieel deskundige is, produktieleider, marketingleider of noem maar op.

Maar de tweede rol, de **teamrol** zoals dr. Belbin hem noemt, is hetgeen iemand geschikt maakt voor werken in een groep. Van die rol is iedereen die wel eens in een team heeft gefunctioneerd, zich vaag bewust. Het is de persoonsgebonden karakteristieke bijdrage die ieder levert.

Zo weten we dat Tom altijd met geweldige ideeën komt, dat Bas degene is die aandringt op het nemen van een beslissing en een goede taakverdeling voorstaat en dat Frans altijd geneigd is kritische kanttekeningen te maken als anderen dreigen door te draven. En, wat belangrijker is, we weten dat Tom, Bas en Frans die eigenschappen aan de dag leggen in elke groep waarvan ze deel uitmaken, of het nu de tennisclub, de Juniorkamer of het schoolbestuur is. Wie wat verder denkt ziet in dat het niet waarschijnlijk is dat deze combinatie van karakteristieke eigenschappen zich spontaan zal voordoen in iedere willekeurige groep. En wie eenmaal zover is, komt tot de conclusie dat het voor een team goed zou zijn om te trachten bewust een combinatie tot stand te brengen van mensen van verschillend temperament.

Zeven jaar onderzoek

Dr. Belbin heeft deze karaktereigenschappen, deze rollen die in een team gespeeld kunnen worden, onderzocht. Uiteindelijk destilleerde hij er acht uit die belangrijk zijn voor een compleet management-team. En hij deed dat niet door in zijn studeerkamer te theoretiseren maar in een uniek 'laboratorium': de stafgroep van een instituut dat zich bezighield met het organiseren van cursussen voor kaderpersoneel dat kans maakte opgenomen te worden in de directie. Zo'n cursus bestond uit twee delen en het deel dat voornamelijk belangrijk was voor dr. Belbin werd gevormd door een zaken spel, waarin acht bedrijven met elkaar wedijverden. De beslissingen die tijdens dat spel genomen werden, werden in de computer gestopt, totdat uiteindelijk de winnaar van de gesimuleerde concurrentiestrijd en de rangorde van de overige bedrijven kon worden bepaald.

Na zeven jaren onderzoek waren dr. Belbin en zijn collega's in staat vast te stellen voor welke rol in het team individuele teamleden die zij psychologisch hadden getest geschikt zouden zijn. Vervolgens konden ze zelfs, op basis van de psychologische samenstelling van de teams, voorspellen op welke plaats elk team in het spel zou eindigen.

De nauwkeurigheid van die voorspellingen toont de waarde van het onderzoek van dr. Belbin aan, al maakt hij zelf daarbij de kanttekening dat het veel makkelijker is te voorspellen welke teams het slecht zullen doen dan de succesvolle teams eruit te pikken.

Eenzijdigheid faalt

In een later stadium werden de voorspellingen zo perfect dat hij nog een stapje verder kon gaan. De wetenschappers slaagden er toen in winnende teams samen te stellen uitsluitend op basis van de testresultaten van de deelnemers, dus zonder dat zij vergaderingen hoefden bij te wonen of de kandidaten persoonlijk moesten leren kennen.

Veel managers hebben de neiging de handigste en meest talentvolle mensen uit te zoeken voor hun team - maar helaas blijken juist de teams die eenzijdig zijn samengesteld uit handige en talentvolle mensen betrekkelijk slecht te functioneren.

Gedurende het onderzoek - eerst alleen in het instituut, later ook in het echte internationale bedrijfsleven - voorzagen dr. Belbin en zijn medewerkers de acht te onderscheiden typen van benamingen:

- *Voorzitter of coördinator*
- *Voortrekker of ondernemer*
- *Ideeëngever of creatief denker*
- *Evaluator of analytische denker*
- *Promotor of woordvoerder*
- *Organisator of uitvoerder*
- *Groepswerker of bemiddelaar*
- *Afmaker of afwerker*

Niet iedereen die werd getest, was in te delen in een van de acht categorieën. Ongeveer dertig procent werd daardoor voornamelijk als aanvulling in de teams gebruikt. De mate waarin bepaalde psychologische eigenschappen *in een bepaalde samenstelling* aanwezig waren bepaalde voor de wetenschappers voor welke teamrol elk individu als persoon het meest geschikt zou zijn. Vervolgens vroegen zij deze personen om deze teamrol bewust te gaan vervullen. Iedereen kreeg een primaire rol en bovendien meestal een secundaire, die hij moest vervullen als daarvoor geen ander teamlid geschikt was. In de training zullen we ook op deze manier werken door teams evenwichtig samen te stellen en ieder bewust een teamrol te geven.

de acht teamrollen

DE VOORZITTER of COÖRDINATOR

'Voorzitter' is een wat misleidend etiket omdat hij helemaal niet de officiële leider van het team hoeft te zijn. Hij is zo genoemd omdat het leiden van een team de taak is waar hij het meest geschikt voor is. Hij zit de vergaderingen voor en is belast met de coördinatie van pogingen om plannen te verwezenlijken. Belangrijke kenmerken voor zijn persoonlijkheid zijn: Evenwichtig, straalt rust uit, kan goed luisteren, sterk gevoel van eigenwaarde, 'geloof' in het team.

Hij onderscheidt zich vooral doordat hij er sterk bij betrokken is het team als geheel goed te laten functioneren gericht op de te bereiken doelen.

Hij is redelijk intelligent - beslist niet briljant - en niet bijzonder creatief; slechts zelden komen de originele ideeën uit zijn koker.

Hij heeft wat men karakter kan noemen. Zijn benadering van de zaken is kalm en gedisciplineerd - geen wonder, want hij heeft een grote zelfdiscipline.

Hij heeft een zeker charisma, liever gezegd overwicht, of natuurlijk gezag.

Hij is dominant, maar wel op een rustige, zelfbewuste manier; hij is niet overheersend.

Hij vertrouwt de mensen totdat ze zijn vertrouwen beschamen en heeft weinig last van jaloezie. Hij vindt het leuk anderen te stimuleren hun talenten te gebruiken.

Hij is degene met het meeste inzicht in de zwakkere en sterkere kanten van elk teamlid en stimuleert de mensen die dingen te doen waar ze op hun best in zijn.

Hij is zich sterk bewust van de noodzaak van het zo effectief mogelijk gebruiken van de gezamenlijke krachten.

Hij verdeelt dus de rollen in de groep, zorgt voor de afbakening van de werkzaamheden, constateert waar gaten vallen en geeft aan welke stappen ondernomen moeten worden om die te vullen.

De Voorzitter is de persoon die er voor zorgt dat iedereen weet wat er moet worden gedaan en hij zorgt dan ook voor de agenda.

Hij zoekt uit welke punten het team in zijn overwegingen moet betrekken, bij bepaalt de prioriteiten maar probeert op geen enkele manier de discussie te domineren. Zijn bijdrage in de beginfase van het debat bestaat eerder uit het stellen van vragen dan uit het doen van echte voorstellen.

Hij luistert, vat de gevoelens in de groep samen, wijst de knelpunten aan en als er een beslissing genomen moet worden, neemt hij die zonder te aarzelen, maar na iedereen zijn zegje te hebben laten doen.

DE VOORTREKKER of ONDERNEMER

In de wetenschappelijke ploeg van dr. Belbin is weleens de suggestie geopperd dat een team zowel een sociale leider - het permanente hoofd als een afzonderlijke projectleider nodig zou hebben. Die projectleider zou dan belast moeten zijn met de supervisie van een speciale taak of project. Als zij gelijk hebben is de Voortrekker de projectleider en de Voorzitter de sociale leider. In die gevallen dat een team geen Voorzitter heeft of als de Voorzitter niet echt de leider is, zal de Voortrekker waarschijnlijk de werkelijke leider van de groep worden.

De Voortrekker loopt over van energie, waardoor hij gedreven, doelgericht en vaak dominant overkomt.

Hij is actief, impulsief en ongeduldig, soms scherp en snel gefrustreerd.

Hij is blij met elke uitdaging.

Hij maakt snel ruzie, maar vergeet het incident weer even snel en koestert geen wrok tegen de mensen met wie hij overhoop heeft gelegen.

Van alle mensen in het team is hij degene die het liefst wil winnen en een competitie wil aangaan. Hij is er erg gevoelig voor als iemand zich kleinerend over hem uitlaat omdat hij het gevoel heeft dat hij zich in iedere situatie waar moet maken.

De belangrijkste functie van de Voortrekker is het bepalen van de koers van het team. Hij geeft vorm aan de strategie die het team kiest om een bepaald doel te bereiken. Hij geeft richting aan de inspanningen van het team en hij heeft daarin vaak een grotere bijdrage dan de Voorzitter.

Hij zoekt naar bepaalde patronen in discussies, probeert ideeën, doelen en praktische overwegingen tot een doelgericht geheel samen te brengen waar hij vervolgens direct aan wil werken.

De Voortrekker heeft soms minder zelfvertrouwen dan zijn dominante optreden suggereert. Hij heeft de neiging te twifelen aan zijn eigen kunnen en is eigenlijk vooral erop gericht zichzelf te bewijzen en bevestiging te krijgen.

Hij is voortdurend bezig met de dingen die hij wil bereiken. Vaak zijn dat de doelstellingen van de groep, maar toch ziet hij het team - meer dan de Voorzitter - als een verlengstuk van zijn eigen ego en ambitie.

Actie wil hij - en wel meteen.

Hij is streberig en heeft moeite met vage, in zijn ogen al gauw softe of zweverige denkwijzen. Mensen die niet in het team zitten, zullen geneigd zijn hem te beschrijven als arrogant en irritant. Zelfs de leden van het team dreigen van tijd tot tijd door hem platgewalst te worden en hij kan voor bijzonder ongemakkelijke situaties zorgen.

Maar bovenal is hij toch de man die ervoor zorgt dat de dingen gebeuren.

DE IDEEENGEVER (Creatieve denker)

Men kan de Ideeëngever zien als iemand die ideeën uitzaait, die vervolgens door anderen tot wasdom dienen te worden gebracht.

De Ideeëngever is in het team degene van wie de oorspronkelijke oplossingen en suggesties komen. Natuurlijk is de Ideeëngever niet de enige die met ideeën komt, maar die van hem onderscheiden zich, net als de manier waarop hij problemen benadert, door originaliteit.

Hij heeft de meeste verbeeldingskracht en de hoogste intelligentie van het team.

Hij is de persoon van wie men kan verwachten dat hij een nieuwe oplossing voor een oud probleem aangeeft en die opeens verrassende nieuwe openingen kan ontdekken als het team er niet meer uitkomt.

Hij houdt zich meer met de grote lijnen bezig dan met de details en kan dan ook juist op de kleine punten onbekommerd de meest grove fouten maken.

Er zit een gevaarlijke kant aan de Ideeëngever: hij is geneigd teveel creatieve energie in zijn scheppingen te stoppen en daarbij te weinig oog te hebben voor de realiteit.

Hij kan soms heel slecht tegen kritiek op zijn eigen invallen en voelt zich gauw beledigd als ze terzijde worden geschoven. Het kan zelfs zover komen dat hij dan hooghartig afziet van verdere bijdragen aan de discussie. Er is een gebruiksaanwijzing nodig om hem te kunnen hanteren en er moet soms heel wat vleierij (meestal van de Voorzitter) aan te pas komen om het beste uit hem te peuteren. Maar, afgezien van al zijn fouten: de Ideeëngever is een voortdurende bron van inspiratie.

EVALUATOR of KRITISCH ANALYTICUS

In tegenstelling tot de Ideeëngever komt de Evaluator over als een koude kikker.

Hij neemt vooral goed waar, stelt zich afstandelijk op en zal zijn gevoelens of opwinding niet zo snel laten blijken.

Zijn bijdrage ligt meer in weloverwogen analyses dan in creatieve vondsten.

Hij is degene die het team ervoor behoedt om een misstap te begaan met een ondeugdelijk project.

Hoewel hij van nature sceptisch is, kritiseert hij niet omwille van de kritiek maar uitsluitend omdat hij zwakke punten ziet in een plan of argumentatie.

Vreemd genoeg is hij de persoon in het team die het minst gemotiveerd lijkt: men ziet hem zelden enthousiast, laat staan euforisch, maar dat heeft het voordeel dat hij niet door persoonlijke betrokkenheid wordt gehinderd in zijn oordeel.

Hij kan er lang over doen voor hij een beslissing neemt, wil alles opnieuw wegen en overwegen en is de meest objectieve figuur in het gezelschap.

Een van zijn meest waardevolle punten is dat hij gemakkelijk enorme hoeveelheden informatie kan doornemen, verwerken en evalueren en dat hij de problemen en meningen van de anderen in het team op heldere wijze kan aanstippen en blootleggen.

Hij maakt zich soms minder populair door zijn kritische en afstandelijke houding en kan soms een remmend element zijn doordat hij geneigd is een domper te zetten op heersend enthousiasme. En hoewel hij niet erg ambitieus is, kan hij af en toe toch redelijk wedijveren met personen die voor een deel dezelfde kwaliteiten hebben als hij, zoals de Voorzitter en de Ideeëngever.

Voor een Evaluator is het van belang te leren zelf ook kleur te bekennen en zich betrokken te voelen. Anders wordt het gevaar te groot dat hij een negatief stempel op het team drukt en door zijn kritische opstelling te remmend werkt voor besluitvorming en actie.

Hij is wat men noemt betrouwbaar, is niet uitbundig van aard, straalt weinig warmte uit, en mist spontaniteit.

Hij heeft een eigenschap die hem in vrijwel elk team onmisbaar maakt: zijn oordeel is bijna altijd juist.

DE ORGANISATOR of UITVOERDER

De Organisator is de praktische figuur, de regelende planner van de groep.

Hij zorgt ervoor dat beslissingen en strategieën in concrete werkzaamheden worden omgezet. Het gaat hem om dingen die uitgevoerd kunnen worden. Zijn belangrijkste bijdrage bestaat uit het ombouwen van de plannen van het team tot duidelijke taken.

Net als de Voorzitter beschikt hij over een sterk karakter en heeft hij een gedisciplineerde aanpak.

Hij valt op door zijn oprechtheid, zijn integriteit, en zijn inzet. Hij raakt niet snel ontmoedigd, maar kan wel van zijn stuk gebracht worden door plotselinge wijziging in de plannen.

Hij heeft stevige structuren nodig en werkt daar dan ook voortdurend aan.

Leg hem een besluit voor en hij zorgt voor een perfect schema om het uit te werken. Geef hem een groep mensen en een gestelde taak en hij legt een productieplan ter tafel.

Zijn werkwijze is effectief, systematisch en geordend.

Hij is soms wat weinig flexibel en staat niet erg open voor speculatieve ideeën waarvan niet direct duidelijk is hoe ze uitgevoerd zouden kunnen worden. Maar tegelijkertijd is hij best bereid om zijn schema's aan te passen zodat ze beter aansluiten op bestaande plannen.

De Organisator vecht soms heel fel voor zijn positie in het team, wat schadelijk kan worden als dat leidt tot negatieve, afbrekende kritiek op suggesties van andere leden. Niettemin is hij degene die concrete rust in het team kan brengen. Als bijvoorbeeld iemand niet meer precies weet wat er nu eigenlijk besloten is en wat iedereen nu moet gaan doen, zal hij naar de Organisator stappen om het aan de weet te komen.

DE PROMOTOR of WOORDVOERDER (Mobilisator)

Van alle teamleden is de Promotor ongetwijfeld de meest naar buiten gerichte contactenlegger. Hij is ontspannen, sociaal, gezellig in de omgang.

Hij is snel positief en enthousiast, al heeft hij de neiging om dingen net zo gemakkelijk te laten vallen als hij ze heeft opgepikt.

De Promotor is degene die uitgaat op informatie, ideeën en interessante ontwikkelingen.

Hij maakt gemakkelijk vrienden en beschikt over talloze contacten buiten het bedrijf.

Hij is zelden in zijn kantoor te vinden en als hij er is, zit hij meestal aan de telefoon.

Hij is de verkoper, de contactpersoon, de PR-figuur en altijd uit op nieuwe mogelijkheden in de wereld buiten het team. Buitenstaanders zien hem vaak aan voor de ideeënman omdat hij ideeën kan stimuleren en vernieuwingen toejuicht, maar hij mist de originaliteit van de Ideeëngever. Wel is hij snel in staat om te zien in hoeverre nieuwe ideeën belangrijk zijn.

Als hij niet door anderen wordt gestimuleerd - bijvoorbeeld als hij een eenmansfunctie zou bekleden - zou de Promotor al snel verveeld, gedemoraliseerd en weinig effectief worden, maar binnen het team kan hij uitstekend improviseren.

Hij is op z'n best als hij onder druk wordt gezet, maar neemt het er vaak erg gemakkelijk van als er weinig te doen is.

Soms voert hij taken, die hij in een al te enthousiaste bui op zich heeft genomen, niet uit en het feit dat hij in zoveel zaken is geïnteresseerd, kan ertoe leiden dat hij - net als de Ideeëngever - teveel tijd gaat besteden aan irrelevante dingen.

Niettemin is hij de aangewezen man om het team te behoeden voor stagnatie, voor het zich teveel vastpinnen op een punt en kan hij ervoor waken dat het team het contact met de buitenwereld verliest. Waar er onderhandeld dient te worden om ervoor te zorgen dat de belangen van de groep goed naar voren worden gebracht bij een andere groep kan de Promotor deze taak het beste op zich nemen, eventueel samen met de Voorzitter.

DE GROEPSWERKER of BEMIDDELAAR

De Groepswerker is het meest sociaal gevoelige lid van het team. Hij voelt goed aan wat elk afzonderlijk lid nodig heeft en wat hem dwars zit, en weet dan ook het meest van het privé-leven van de anderen.

Hij is het meest actief op het gebied van de communicatie binnen de groep. Hij is vriendelijk, aardig, niet aanmatigend. Kortom hij zorgt voor de specie die het team bij elkaar houdt.

Hij staat loyaal tegenover het team als eenheid (wat niet wil zeggen dat hij geen partij kan kiezen als het tot een breuk komt) en geeft zijn collega's steun. Als iemand met een idee naar voren komt, gaat hij daarop voortborduren in plaats van het te bekritisieren of met een ander idee te komen.

Hij kan goed luisteren en moedigt anderen aan om dat ook te doen.

Aangezien hij een gezellige sfeer en harmonie nastreeft geeft hij tegenwicht als er wrijvingen dreigen te ontstaan, bijvoorbeeld door gedragingen van de Voortrekker, de Ideeëngever of de Evaluator.

Hij heeft een hekel aan onaangename confrontaties, probeert ze zelf te vermijden en ze bij anderen om te buigen.

De bijdrage van de Groepswerker is vooral van belang als het team onder druk moet werken of in de problemen zit. Door zijn persoonlijke steun en aandacht zorgt hij dan voor ontspanning. Omdat hij niet erg streberig is en botsingen wil vermijden, krijgt men soms de indruk van hem dat hij een te zachte opstelling heeft en besluiteloos is, maar die eigenschappen maken hem wel tot een permanent gladstrijker van verdeeldheid en ruzie in het team.

Hij is een plezierig teamlid en hoewel het onder normale omstandigheden niet erg duidelijk is wat zijn rol in de groep precies is, valt het direct op als hij er niet is - vooral in spannende situaties.

DE AFMAKER (Voltooier)

De Afmaker is een doener, een harde werker, die graag met een concrete taak bezig is en daarmee doorgaat totdat de klus is geklaard.

Innerlijk maakt de Afmaker zich voortdurend zorgen dat er iets mis kan gaan of dat de zaak niet op tijd voor elkaar komt.

Hij voelt zich pas echt op zijn gemak als hij persoonlijk alles tot in de puntjes heeft gecontroleerd en er zeker van is dat hij niets heeft overgeslagen.

De Afmaker is nooit te beroerd om de handen uit de mouwen te steken en zelf een taak op te pakken die anderen als 'minderwaardig' beschouwen, zoals bijvoorbeeld opruimen.

Hij kan wel eens pietluttig overkomen maar is dit nooit opzettelijk. Hij voelt zich heel verantwoordelijk voor een goed verzorgd eindresultaat, heeft daarbij oog voor details en verwacht dat ook van anderen.

De Afmaker heeft niet zozeer de neiging om zich te laten gelden als teamlid, maar is het liefste voortdurend taakgericht bezig, waardoor hij anderen toch kan opjutten, met name als het erg druk is.

Hij heeft zichzelf goed onder controle, heeft een sterk karakter, komt rustig en stressbestendig over en is weinig toeschietelijk tegenover de wat gemakkelijker aangelegde leden van het team.

Als de Afmaker ergens van is bezeten, is het wel van orde: hij let voortdurend op het tijdstip waarop iets klaar moet zijn en houdt zich stipt aan de opgestelde schema's.

Als hij zich teveel laat gaan in zijn drang tot perfectionisme, kan hij een te zorgelijk iemand worden die een deprimerende invloed heeft op de rest van het team. Hij kan snel het overzicht verliezen en zich teveel met details bezighouden.

De manier echter waarop hij alles in de gaten houdt en doet wat er gedaan moet worden, maakt hem erg waardevol.

DE SPECIALIST

De acht teamrollen leveren allemaal een bijdrage aan het functioneren van het team, los van hun inhoudelijke of vaktechnische bijdrage. Als zodanig kunnen zij een meerwaarde opleveren. Twee soorten karakters doen dat niet of in onvoldoende mate:

- * De specialist laat zichzelf als persoon te weinig zien, is geen echte teamspeler en heeft weinig toegevoegde waarde, behalve als hij zijn specialisme kan inbrengen.
- * De aandachttrekker laat zich daarentegen als persoon veel te veel zien, is ook geen echte teamspeler omdat hij weinig ruimte voor anderen overlaat en kan een contraproductieve waarde opleveren, omdat hij teveel van zijn eigen persoon inbrengt.

Er zijn situaties waarin een persoon, die in technische zin een sleutelpositie inneemt in een groep, noch als bijzonder creatief noch als bijzonder intelligent kan worden aangemerkt. Hij bezit gewoonweg een stuk onvervangbare specialistische kennis en ervaring. Hij is onmisbaar, ofschoon hij in geen van de genoemde teamrollen thuishoort. Deze mensen noemen we Specialisten, ofschoon hier dus niet in technische zin sprake is van een teamrol.

Ruwweg gezegd zijn specialisten introvert, zwijgzaam en schuchter, met name buiten hun vakspecialisme. Zij voegen een deskundig gezichtspunt toe aan het te behandelen onderwerp, vertalen algemene termen in specifieke vaktechnische termen, maar van hun bijdrage buiten hun specialistenrol dient men geen verwachtingen te hebben. Ze klagen niet en initiëren niet en meestal wachten ze gewoon af tot ze te horen krijgen wat ze moeten doen.

Het managen van Specialisten in een groep kan een specifiek probleem zijn, waarvoor met name Voorzitters en Groeps werkers geschikt kunnen zijn, ofschoon altijd het gevaar bestaat dat er teveel concessies naar hen toe worden gemaakt. De ervaring van een Specialist wordt makkelijk overschat en kan de meer creatieve vormgevende kwaliteiten in een team frustreren.

In het algemeen kan men stellen dat een team waarin te veel Specialisten zitten niet of nauwelijks als team functioneert. Het is meer een verzameling individualisten, die onvoldoende bijdragen om de groep een meerwaarde te geven. Ze werken dan ook liever alleen en zien niet veel in vergaderingen en teamwerk.

Door bewust te werken aan het ontwikkelen van teamvaardigheden kan een Specialist uit zijn eigen beperking losbreken en leren een teamrol-bijdrage te leveren.

Vragen voor zelfonderzoek en feedback

1. In hoeverre herken ik dat ik in de praktijk als Specialist functioneer of als zodanig overkom?
2. In hoeverre ben ik er zelf in geïnteresseerd om mijn teamvaardigheden verder te ontwikkelen zodat ik in een team een goede bijdrage kan leveren, buiten mijn specialisme om?
3. Welke teamrollen spreken me aan en welke potentiële talenten schrijven anderen mij toe, die me hebben meegemaakt in een team?
4. Wat kunnen andere teamleden (in dit team) doen om me te stimuleren me niet alleen als specialist op te stellen maar een duidelijke teambijdrage te leveren?

DE AANDACHTTREKKER

Specialisten of andere managers die weinig of niet bijdragen vanuit karakterrollen kunnen eisen stellen aan de leiding van het team. Maar zij leveren minder problemen op dan managers die de inspanningen van een team voortdurend desorganiseren.

Er bestaat een bijzonder karaktertype dat doorgaans hoog scoort op extraversie en intelligentie, maar niet op creativiteit. Het zijn dus geen Ideeëngevers. Maar door hun neiging snel en spontaan te reageren en 'vanaf de heup te schieten', komen ze ook niet in aanmerking voor een Waarschuwings kwalificatie. Ze praten of handelen eerst en denken later. Ze bezitten weinig zelfdiscipline of interesse in regels en scheppen - dikwijls onbedoeld - onophoudelijk verwarring. Ze scoren hoog op persoonlijkheidsdimensies als opportunisme, stoutmoedigheid en dominantie en hun test laat veel egocentrisme zien. Soms ook een sterke gerichtheid op humor.

Door hun uitbundigheid en mentale scherpte treden ze makkelijk op de voorgrond en het voornameste probleem dat zij een team kunnen opdringen is, dat ze anderen ervan weerhouden hun teamrol-kwaliteiten naar buiten te brengen. Aandachttrekkers komen het best tot hun recht in solistische, pioniers-achtige of scout-achtige verkoopfuncties. Aanvankelijk worden ze vaak als 'leuk' ervaren in een groep, later vooral als 'lastig'. Als iemand dit laat merken zijn ze geneigd het meer als een probleem van de ander te zien, dan er zich iets van aan te trekken.

In zekere zin is de Aandachttrekker de tegenpool van de Specialist. Waar de Specialist te weinig toevoegt aan het team, manifesteert de Aandachttrekker zich teveel en op een manier waardoor er voor anderen weinig ruimte overblijft.