

RESULTAATGERICHT

SAMEN WERKEN

MET BELBIN

**Rob Groen, Ed Feijen,
Peter Hennevanger,
André Meester**

**Noordhoff
Business**

Resultaatgericht samenwerken met BELBIN

Ontwerp omslag en binnenwerk:
Jelle F. Post, Groningen

Bronvermelding:

Belbin team roles, with kind permission of
Belbin Associates: p. 13-14
Randy Fath, Unsplash: p. 48-49
Ella Feijen: binnenzijde omslag

Eventuele op- en aanmerkingen over deze
of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Antwoordnummer
13, 9700 VB Groningen of via het contact-
formulier op www.mijnnoordhoff.nl.

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend
bedoeld als algemene informatie. Aan
deze informatie kunt u geen rechten of
aansprakelijkheid van de auteur(s),
redactie of uitgever onttelen.*

0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/
Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van
het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik
wilt maken van de informatie in deze uitga-
ve, dient u vooraf schriftelijke toestemming
te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.
Meer informatie over collectieve rege-
lingen voor het onderwijs is te vinden op
www.onderwijsauteursrecht.nl.

*This publication is protected by copyright.
Prior written permission of Noordhoff
Uitgevers bv is required to (re)use the
information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-89319-4
ISBN 978-90-01-89318-7



RESULTAATGERICHT

**SAMEN
WERKEN
MET BELBIN**

**Rob Groen
Ed Feijen
Peter Hennevanger
André Meester**

**Noordhoff
Groningen/Utrecht**

Woord vooraf

De wereld bevindt zich in een snelle transitie. Van alle kanten verschijnen er boeken, artikelen, blogs en speeches die vertellen hoe ons politieke systeem tekortschiet, ons financiële bestel aan het vastlopen is en onze economie niet meer van deze tijd is. De natuur staat wereldwijd onder druk en een klimaatcrisis lijkt onafwendbaar. Het wordt steeds duidelijker dat we onze relatie tot de Aarde moeten gaan herdefiniëren om meer en meer aandacht te kunnen geven aan duurzaamheid en duurzame oplossingen.

Traditionele media maken plaats voor sociale media, we organiseren ons in nieuwe netwerken op weg naar wat wel Samenleving 3.0 of de Vierde Industriële Revolutie wordt genoemd. Een cruciaal kantelmoment in onze geschiedenis dat niet alleen een zware verantwoordelijkheid op onze schouders legt, maar ons ook de kans biedt en de vrijheid geeft om onze samenleving opnieuw uit te vinden en in te richten voor de nabije toekomst. Dat lukt alleen met een vernieuwd waardenstelsel, waarin we elkaar meer gaan begrijpen en vertrouwen, de mens centraal stellen en, vooral, veel meer gaan samenwerken.

Goed kunnen samenwerken lijkt dus een cruciale sociale vaardigheid te zijn. Maar hoe doe je dat, als ook onze belevenissen en ervaringen in het werken in teams zich in een transitiefase lijken te bevinden?

Op dit moment van schrijven zitten we nog midden in de corona-crisis en we hebben geen idee, beste lezer, hoe de wereld ervoor staat op het moment dat je dit boek leest. We ontdekken allerlei nieuwe manieren van samenwerken en communiceren, vanuit huis, via video-vergaderingen, webinars en live chats. Dat gaat (soms) verrassend goed en dat schept nieuwe en nieuwsgierig makende perspectieven voor het werken in teams.

Maar we (her)ontdekken ook hoe onvervangbaar de gesprekken bij de koffieautomaat zijn en wat voor cruciale betekenis het heeft om elkaar in de ogen te zien. Hoe belangrijk het is – en blijft – om een duidelijk en gezamenlijk doel te hebben als je een beetje effectief wilt kunnen werken. Hoe onverminderd noodzakelijk het is om te investeren in een gevoel van verbondenheid en veiligheid om de samenhang te bewaren.

In 1981 publiceerde Meredith Belbin zijn teamrolmodel, gebaseerd op vele jaren van oorspronkelijk onderzoek naar de geheimen van succesvolle teams. Zijn naam groeide langzaam uit tot een merknaam voor een beproefde methode om teams beter te laten samenwerken en presteren. Belbin was zijn tijd ver vooruit en de kern van zijn model lijkt actueler dan ooit, juist nu, omdat het een manier van samenwerken beschrijft die uitgaat van inzicht en acceptatie van waar iedereen goed in is. Omdat het is gebaseerd op gedeelde waarden van solidariteit en gelijkwaardigheid. Omdat het op een waarderende manier onderzoekt hoe je het beste met het anders-zijn van anderen kunt omgaan. Een manier van omgaan waar je continu van leert en die je kennis en zelfbewustzijn vergroot over wat je aan anderen te bieden hebt, en ván anderen nodig hebt, om vaardig, met plezier en resultaatgericht te kunnen samenwerken.

In verband met de leesbaarheid is voor de hij-vorm gekozen. Waar hij staat, kan altijd zij worden gelezen.

Veel leesplezier, herkenning en inspiratie!

Zomer 2020, Badhoevedorp/Zoetermeer/Pijnacker/Koog aan de Zaan

Rob Groen

Ed Feijen

Peter Hennevanger

André Meester

Inhoud

Woord vooraf	4
1 In de ban van het succesvolle team	8
Teams in de praktijk	9
Het raadsel van het succesvolle team	10
De eerste experimenten	11
Teamrollen komen tevoorschijn	12
Principes van Teamrol Management	15
Testmethode Interplace	18
Beschouwing	23
Tot slot	24
2 Teamrollen	26
Teamrollen nader bekeken	27
De negen teamrollen	29
Teamrollen gegroepeerd	39
Hoe je teamrollen die op elkaar lijken uit elkaar kunt houden	41
Beschouwing	44
Tot slot	45
3 Werken in teams	46
Like en Share	47
Zeven geheimen van succesvolle teams	51
Teams in ontwikkeling	53
Team skills	59

Beschouwing	62
Tot slot	63
4 Omgaan met verschillende karaktertypen	64
Samenwerken: een kunst, een kunde	65
The Big Five	66
Communicatietips: samenwerken met...	69
Over teamrolarrogantie en teamrolresonantie	79
Beschouwing	82
Tot slot	83
5 Ontwikkelen van je teamrolkwaliteiten	84
Leren managen van je teamrolkwaliteiten	85
Ontwikkelen van je sterkten	87
Praktisch werk maken van je natuurlijke rollen	89
Beschouwing	99
Tot slot	100
6 Belbin en andere modellen	102
Wat anderen zeggen over het samenwerken in projecten	103
Ik en mezelf	104
Ik en een ander	109
Ik en mijn team	113
Aan alles komt ... een nieuw begin	119
Beschouwing	121
Tot slot	122
■ Bijlage: Bio lemma's	124
■ Literatuur	126
■ Register	127

1

In de ban van het succes- volle team

‘ Grootse dingen in
zakendoen worden nooit
gedaan door een persoon; ze
worden gedaan door een team
van mensen.’

– Steve Jobs

Teams in de praktijk

In een wereld die steeds complexer en kleiner wordt, zul je steeds vaker in een team moeten werken, zoals een managementteam, een projectteam, een ondernemingsraad of een afdelingsteam. Of je dat nu wilt of niet. Soms met mensen die je zelf hebt uitgekozen, vaak ook niet. Soms zelfs in verschillende teams tegelijkertijd. En wat is er nu eigenlijk inspirerender en leuker dan om te werken in een succesvol en lekker draaiend team. Zo'n team waarin men gebruik maakt van elkaars verschillende kwaliteiten, bereid is van elkaar te leren en waar het resultaat méér is dan de som van ieders afzonderlijke bijdrage.

Hoe komt het dan toch dat veel teams zich wel een team noemen, maar nauwelijks echt als een team samenwerken? Dat managers geen vat krijgen op al die verschillende stijlen en persoonlijkheden in het team? Dat de teamleden zich alleen maar ergeren aan het anders-zijn van anderen en zich wanhopig afvragen waarom niemand begrijpt wat zij begrijpen?

Samenwerken gaat niet vanzelf. Dat moet je willen, dat moet je kunnen, dat moet je leren. Het houdt in dat je op zoek gaat naar gezamenlijke doelen en belangen, dat je inzicht hebt in waar iedereen goed in is en dat je weet hoe je al die verschillende talenten – op het goede moment en op de goede plek – productief kunt maken. Kortom: dat je weet hoe je moet omgaan met de verschillende karakters die samen het team vormen.



Samenwerken moet je willen, kunnen en leren

Om dat te bereiken is een goed, constructief en beproefd model beschikbaar: het Teamrolmodel van Belbin, gebaseerd op decennialange, empirische studies en observaties van succesvolle en niet-succesvolle teams. Het model benadrukt het belang van diversiteit aan karakters in het team, van het goed verdelen van de rollen en het afstemmen van de persoonlijkheden op de groepstaken. Het maakt duidelijk wat ieders beste rol en bijdrage aan een team kan zijn en laat zien hoe je met al deze verschillen het beste kunt omgaan.

Oftewel als dan niemand perfect is en iedereen zo zijn eigen gebruiksaanwijzing heeft, hoe kun je dan toch een 'perfect team' maken van imperfecte mensen?

Meer dan de som der delen

De alleskunner, wie is niet naar hem op zoek? Maar wie een lijstje probeert te maken van de kwaliteiten van zo'n type medewerker of manager, ziet al snel waarom de ideale persoon niet kan bestaan: veel van die kwaliteiten sluiten elkaar uit. Hij moet bijzonder intelligent zijn, maar ook weer niet al te slim. Krachtig optreden én rekening houden met de gevoelens van de mensen. Besluitvaardig en de dingen goed overdenken, zowel een goede prater als een goede luisteraar zijn. Enzovoort. En wanneer men deze parel onder de kandidaten, dit toonbeeld van onverengbare eigenschappen, toch vindt, wat dan als hij onder de tram komt, voor de gezondheid van zijn vriendin naar het buitenland vertrekt of een betere baan accepteert bij de voornaamste concurrent?

Geen enkel individu kan al deze kwaliteiten in zich verenigen, maar *een team* van individuen kan dat wel – en doet dat vaak ook. Bovendien zal een team zelden tegelijkertijd onder de tram komen. In een team kunnen al die tegengestelde karaktereigenschappen gevonden worden, die niet in één individu te verenigen zijn. Een team kan zichzelf vernieuwen en herstellen als er leden vertrekken. Een team kan heel veel ervaring, informatie en beoordelingsvermogen met elkaar opbouwen die het met elkaar kan delen en aan nieuwe teamleden kan doorgeven. En een team kan op tien plaatsen tegelijk zijn.

Een team kan meer zijn dan de som der delen.

Bron: Sir Anthony Jay in zijn voorwoord in *Management Teams – Why they succeed or fail* van Meredith Belbin (1981)

Het raadsel van het succesvolle team

Rond 1970 ontwikkelden docenten van het Administrative Staff College te Henley, Englands oudste en meest prestigieuze business school, een nieuw en op de computer gebaseerd business game, dat zijn tijd ver vooruit was. In dit spel, de *Executive Managers Exercise*, moesten de deelnemers managementteams formeren, die

een bedrijf moesten leiden en daarbij het hoofd moesten bieden aan voortdurend veranderende marktomstandigheden. Het spel bootste zo veel mogelijk aspecten van de complexe economische werkelijkheid na (zoals wisselende rentes, onderhandelingen met banken, interventies van concurrerende bedrijven en stakingen) en zo diende het als een interactieve simulatie, waarin veel managementvaardigheden moesten worden toegepast en geïntegreerd, die tot dan toe altijd los van elkaar werden getraind.

De deelnemers werden ingedeeld in teams, *companies* genaamd, van zes personen, die een onderlinge taakverdeling moesten afspreken. In de meeste cursussen waren er acht van deze *companies* die in twaalf periodes moesten strijden om het grootst mogelijke aantal bezittingen. Wat de ene *company* deed, beïnvloedde onmiddellijk de activiteiten van de andere. De medewerkers van Henley hadden het spel zo ontworpen dat de uiteindelijke resultaten niet of nauwelijks door het geluk konden worden bepaald, maar een weergave waren van 'de effectiviteit van de samenwerking in de *company*'.

De samenstelling van de verschillende *companies* was steeds zo evenwichtig mogelijk gekozen in termen van achtergrond en ervaring van de deelnemers. Niettemin konden de onderzoekers van Henley geen touw vastknopen aan de resultaten van het spel, omdat telkens bleek dat beloftevolle teams (althans, in termen van opleiding, ervaring en reputatie van de deelnemers) ronduit slecht presteerden, terwijl teams die uit schijnbaar onopvallende individuen waren samengesteld, het er dikwijls veel beter van afbrachten: het raadsel van het succesvolle team.

De eerste experimenten

Aan de psycholoog dr. Meredith Belbin, destijds werkzaam bij de Industrial Training and Research Unit in Cambridge, werd gevraagd of hij een onderzoek wilde leiden dat kon ontrafelen welke mechanismen bepalend waren voor het succes – of gebrek aan succes – van de deelnemende teams. Belbin en zijn medewerkers (onder wie de statisticus en schaakmeester Bill Hartston, die een belangrijke rol speelde bij het identificeren van de rollen, de testpsycholoog Roger Mottram en de antropologe Jeanne Fisher) maakten daarbij dankbaar

gebruik van het feit dat zij van elk team over drie soorten gegevens beschikten (Belbin, 1981):

- De *input*. Deze bestond uit de scores van de teamleden op een aantal psychometrische tests, die informatie verschafte over belangrijke persoonlijkheidskenmerken en mentale vermogens van elk teamlid. Daarmee konden de onderzoekers teams samenstellen met een bijzonder of kenmerkend inputpatroon (bijvoorbeeld introverte of extraverte, creatieve of juist heel praktisch ingestelde personen).
- Het *gedrag tijdens het samenwerkingsproces*. Deze informatie werd verzameld door getrainde waarnemers die een gestandaardiseerde observatiemethode (de *Bales Observation Form*) gebruikten, waarbij zij iedere halve minuut een notitie maakten over de soorten bijdragen die ieder teamlid deed. Op deze manier kon worden geanalyseerd of bijvoorbeeld de persoon die de meeste ideeën inbracht ook de persoon was met de hoogste creativiteitsscores op de testen.
- De *output*. De effectiviteit van het team werd gemeten aan de hand van objectieve criteria zoals het financiële resultaat aan het eind van het spel.

Teamrollen komen tevoorschijn




In de eerste fase van het onderzoek lieten Belbin en zijn team de samenstelling van de *companies* over aan het College en legden zij zich toe op het analyseren en interpreteren van het verband tussen de input- en observatiegegevens.

In de tweede fase wilden de onderzoekers zelf de teams samenstellen, waarbij zij deelnemers met overeenkomstige testcores in één team plaatsten om uit te vinden wat er dan zou gebeuren. Zo begonnen zij met het formeren van een team van uitsluitend leden met de hoogste intelligentiescores – het zogenoemde Apollo-team. Waar men verwachtte dat dit team zonder veel problemen zou winnen ('management gaat over problem-solving') eindigde dit als laatste. Dit bijzondere experiment werd 25 maal herhaald – en maar drie keer wist het betreffende team te winnen. De gemiddelde rangorde van deze 25 Apollo-teams was de zesde plaats van de acht!

Daarop onderzocht Belbin of er één bijzonder persoonlijkheidsprofiel was dat een team tot een winnend geheel maakte. Dat leidde al snel tot de constatering dat er één rol in de winnende teams aanwezig was die in de verliezende teams ontbrak: de *Bedrijfsman*, een stabiele en praktisch ingestelde organisator. De kenmerken van deze ‘teamrol’ ontdekking werden afgeleid uit scorepatronen op verschillende tests en aangevuld met de data die men verkreeg door nauwgezet Bedrijfsmannen te observeren in de sessies van hun teams. Helaas bleek dat teams die geheel uit Bedrijfsmannen bestonden er op hun beurt ook helemaal niets van baken. Zij kwamen bijvoorbeeld voortdurend ideeën en alternatieven tekort als de voorgenoemde plannen niet bleken te werken, wat de aandacht vestigde op nog twee andere contrasterende en aanvullende teamrollen: de *Plant* (de vrije geest en creatieve denker) en de *Voorzitter*, die de inspanningen van het team bundelt tot een geheel.

Belbin liet daarop het idee los dat de sleutel van het teamsucces in handen lag van één enkel individu. Hij besloot het team als geheel, als sociaal systeem, tot uitgangspunt te nemen en het samenspel tussen de verschillende persoonlijkheidstypen die daarin voorkwamen, te bestuderen. Dit leidde uiteindelijk tot het vaststellen van negen verschillende teamrollen. Naast de genoemde *Bedrijfsman*, *Plant* en *Voorzitter*, kregen zij namen als de *Brononderzoeker* (de extraverte netwerker), de *Monitor* (de bedachtzame analyticus), de *Vormer* (de energieke aanjager), de *Zorgdrager* (de waakzame perfectionist), de *Groepswerker* (de behulpzame samenwerker) en ten slotte de *Specialist* (de vakgerichte eenling).

De negen teamrollen

Teamrol	Bijdrage	Acceptabele zwakheden
BM Bedrijfsman 	Planmatig, nuchter, realistisch en doelmatig. Zet plannen om in concrete activiteiten.	Behoudend. Reageert traag op nieuwe kansen en mogelijkheden.
BO Brononderzoeker 	Vlot in de omgang en communicatief. Verkent mogelijkheden. Legt gemakkelijk contacten.	Overoptimistisch. Verliest snel interesse als het eerste enthousiasme is geluwd.
PL Plant 	Verbeeldingsrijk en onorthodox. Vrije geest met originele oplossingen en vragen.	Verstrooid en afwezig. Weinig oog voor praktische bezwaren.

Teamrol		Bijdrage	Acceptabele zwakheden
MO Monitor		Objectief, verstandig en beschouwend. Wikt en weegt, op zoek naar afgewogen oordelen.	Afstandelijk en relativierend. Weinig 'drive' en inspiratie voor anderen.
VM Vormer		Uitdagend, energiek, zet zaken op scherp. Overwint obstakels en krijgt dingen gedaan.	Provoceert en is gemakkelijk te provoceren. Kwetst gevoelens.
VZ Voorzitter		Organiseert en coördineert het teamwerk. Op zoek naar gezamenlijke besluiten.	Manipuleert naar consensus toe. Delegeert gemakkelijk eigen werkzaamheden.
ZD Zorgdrager		Zorgvuldig, nauwgezet en consciëntieus. Ziet erop toe dat niets over het hoofd wordt gezien.	Overbezorgd en overbeschermend. Kan moeilijk iets uit handen geven.
GW Groepswerker		Behulpzaam, opmerkzaam en attent. Kan luisteren en mensen bij elkaar brengen.	Besluiteloos als het menens wordt en er partij gekozen moet worden.
SP Specialist		Toegewijd en sterk inhoudelijk gericht. Brengt (zeldzame) kennis en kunde in.	Draagt louter bij op een klein en afgebakend terrein. Verliest zich in technische details.

Elke teamrol wordt gekenmerkt door zijn sterkten en positieve bijdragen aan het team, maar ook door zijn 'acceptabele zwakheden'. Dit zijn de logische beperkingen en acceptabele keerzijden die er onvermijdelijk bij horen. Deze vormen in zekere zin de prijs die je voor de kwaliteit betaalt. Gaandeweg werd duidelijk dat de belangrijkste sleutel tot het succes lag in de vraag of de verschillende rollen aanwezig waren, goed vervuld werden en elkaar in een zeker evenwicht hielden.

6 Elke teamrol wordt gekenmerkt door zijn sterkten en positieve bijdragen aan het team.

In de derde fase van het onderzoek werden de nieuwe ideeën met betrekking tot de 'beste' samenstelling van de teams uitgetest in allerlei verschillende spel- en werkvormen. In 1974 ontwierpen Belbin en Hartston een nieuw spel, *Teamopoly*, dat hen in staat stelde om hun bevindingen en ideeën nog verder aan te scherpen. Aan deze omwerking van het bekende Monopoly-spel doen vier of vijf *companies* mee, elk bestaande uit vier of vijf deelnemers. De dobbelsteen in het spel is verdwenen. Onderhandelingen, vindingrijkheid en slimme samenwerking bepalen of men eigendommen weet te verwerven en te exploiteren, of

niet. Bovendien worden de teams zodanig samengesteld, dat elk team af te rekenen heeft met een bewust ingebrachte (en van tevoren bekend-gemaakte) eenzijdigheid qua teamrollen. Door te kijken naar deze teams van mensen met eenzelfde teamrol, konden de kenmerken van de teamrollen en hun typische samenwerkingsrelaties worden uitvergroot. Zonder uitzondering presteerden deze teams slecht. Zo duidelijk als zij bepaalde aspecten van hun werk overbenadrukten en overdreven, zo duidelijk schoten zij tekort in andere aspecten die even belangrijk bleken te zijn. Evenwichtig samengestelde teams waarin deelnemers met complementaire kwaliteiten waren samengebracht, presteerden voortdurend en beduidend beter. In de laatste fase van zijn onderzoek bleken Belbin en zijn medewerkers met een indrukwekkende nauwkeurigheid te kunnen voorspellen welke groep op welke plek in de rangorde zou eindigen, louter op basis van de samenstelling in termen van de teamrollen.

Principes van Teamrol Management

- A**an Belbins samenwerkingsmodel, dat hij Teamrol Management noemde, liggen drie principes ten grondslag:
- Naast de functionele rollen bestaan er de teamrollen.
 - Er zijn bepaalde voorwaarden voor succes.
 - Elk mens heeft twee of drie teamrollen die goed bij hem passen.

Naast de functionele rollen bestaan er de teamrollen

Bij het samenwerken in een team zijn er verschillende rollen te onderscheiden van waaruit je je verhoudt tot anderen en aan het team bijdraagt:

- *De inhoudelijke of beroepsmatige rol.* Hierin komt je technische of professionele bekwaamheid tot uitdrukking. Het is een uitdrukking van de kennis en kunde die je hebt vergaard op een bepaald gebied, bijvoorbeeld als ICT'er, voedingskundige, economisch trendwatcher, milieu-inspecteur, conciërge, maritiem bioloog, secretaresse of marketeer.
- *De organisatorische rol of de positie.* Dit betreft de plaats die je inneemt in de structuur van de organisatie of het netwerk. Deze rol verwijst naar je verantwoordelijkheden ten opzichte van anderen en naar je rang, status en bevoegdheid binnen een groep, bijvoorbeeld als

baas, collega of ondergeschikte, als senior of junior, als vader of zoon, als officier of onderofficier of als opdrachtgever of opdrachtnemer.

Deze beide rollen zou je functionele rollen kunnen noemen, omdat ze in hoge mate werkgerelateerd zijn. Maar daarnaast is er nóg een rol, die je altijd met je meedraagt en inbrengt, in welk samenwerkingsverband je ook stapt. Dat is de volgende rol en over deze rol gaat dit boek:

- *De teamrol of het persoonlijkheidstype.* Dit is de specifieke manier waarop je je karaktereigenschappen inbrengt. Zo'n teamrol is opgebouwd uit een aantal samenhangende karaktereigenschappen, vaardigheden en overtuigingen. Elke teamrol kent zijn eigen sterkten en zwakten, zijn temperament, zijn stijl van samenwerken en zijn eigen taal.

Er zijn bepaalde voorwaarden voor succes

Om succesvol te kunnen zijn, heeft elk team behoefte aan:

- *Een optimaal evenwicht tussen de verschillende teamrollen.* Dat optimale evenwicht is afhankelijk van de doelstelling van het team, van de context waarin het functioneert en van de fase waarin het verkeert. Onderzoeken (onder andere van TNO Kwaliteit van Leven, 2008) laten zien dat hoe groter de diversiteit aan teamrollen van het team is, hoe beter het zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Diversiteit bevordert de productiviteit en het innoverend vermogen en diversiteit vergroot de stabiliteit en het zelfherstellend vermogen van de groep.

De praktijk leert echter dat bij het samenstellen van teams vooral gezocht wordt naar 'de klik', die meer duidt op een voorkeur voor een bepaalde gelijkgestemdheid en verwantschap dan op een serieuze waardering van de verschillen tussen mensen. Het 'soort zoekt soort'-principe lijkt nog steeds alom aanwezig en moeilijk te overstijgen bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers waardoor – soms tegen beter weten in – veel teams uiteindelijk in karakterologische zin veel te eenzijdig blijken te zijn samengesteld.

- *Een goede 'match' tussen persoon en functie.* Een goede match wil zeggen dat het van groot belang is dat de taken en verantwoordelijkheden in het team zodanig worden verdeeld en ingericht dat ieders functionele rol zo veel mogelijk samenvalt met zijn primaire teamrol. Dan kan ieder teamlid zo veel mogelijk gebruikmaken van de sterke kanten van zijn rol en zijn 'acceptabele zwakheden' zo veel mogelijk binnen de perken houden.

Niet iedereen doet en denkt hetzelfde

Voor relaties uit het beroepenveld van de hogeschool organiseerden we een kennismakingscursus over het teamrolmodel van Belbin. De doelgroep bestond voornamelijk uit managers en ondernemers uit het bedrijfsleven. De meesten van hen hadden nog nooit gehoord van het idee achter de teamrollentheorie en de gedachte dat er meer komt kijken bij samenwerken dan het bij elkaar zoeken van goede vakmensen en gezamenlijk ergens de schouders onder zetten. Voor hen was het een openbaring om kennis te maken met de gedachte dat mensen verschillen en dus ook van nature verschillend gedrag vertonen in een team en dat het de kunst is van deze verschillen gebruik te maken. Het kennen, herkennen en benoemen van dit gedrag is essentieel om te komen tot een goede samenwerking en uiteindelijk een goed resultaat.

Twee uitspraken van een manager zijn illustratief: 'Ik dacht altijd dat iedereen werken in een team hetzelfde ervaart, namelijk net zoals ik' en: 'Nu begrijp ik pas, waarom mensen tijdens een vergadering zo raar kunnen reageren.' Volgens het assessment was overigens de meest natuurlijke teamrol van deze manager: 'vormer'.

Elk mens heeft twee of drie teamrollen die goed bij hem passen

Ieder mens combineert twee of drie rollen waarin hij of zij zich thuis voelt en gemakkelijk beweegt, de *primaire* of natuurlijke rollen. Daarnaast blijken er vaak nog wel twee of drie andere teamrollen te zijn, die je – als persoonlijke ambities of bepaalde omstandigheden dat verlangen – nog tot op zekere hoogte kunt doorontwikkelen, de *secundaire* rollen.

Maar daarnaast blijven er altijd voor ieder persoon enkele teamrollen over waarmee je nauwelijks of geen affiniteit hebt en die je eigenlijk met geen mogelijkheid (misschien wel juist door de sterkte van de primaire rollen) effectief en geloofwaardig kunt inzetten. Dit zijn rollen die je dan ook veel beter in een samenwerkingsverband in een ander persoon kunt opzoeken en aanspreken.

 Ieder mens combineert twee of drie rollen waarin hij of zij zich thuis voelt.

Volgens het teamrolmodel van Belbin hangt de effectiviteit van een team nauw samen met de mate waarin de teamleden zich bewust zijn van hun eigen teamrolkwaliteiten en die van hun collega's en bereid zijn goed te willen (leren) omgaan met het anders zijn van anderen.

De teamrollen zijn *complementair*, zij vullen elkaar aan, ondersteunen en versterken elkaar – maar kunnen elkaar ook danig dwarszitten en tegenwerken. Zij kennen allemaal hun eigen zekerheden en vanzelfsprekenschappen, hun eigen logica en – soms onvermijdelijk – hun eigen arrogantie.

Thuis spelen deze rollen misschien anders op dan tijdens onze vakantie, in het buurtoverleg of in de collegezaal. Maar we dragen ze altijd met ons mee, als voor ons belangrijke en vitale strategieën (ook wel 'coping mechanisms' genoemd) in de omgang met de wereld om ons heen. Deze coping mechanisms kunnen elk (on)gewenst moment geactiveerd worden door onze omgeving. De kunst is het, meent Belbin, om deze rollen te leren kennen en herkennen en vooral om ze te leren respecteren en de waarde te geven die zij in de samenwerking kunnen hebben.

Een goed inzicht in de dynamiek van deze teamrollen is dan ook volgens hem een van de belangrijkste geheimen om tot effectieve, plezierige en duurzame samenwerking te komen.

Testmethode Interplace

Belbins boek *Management Teams – Why they succeed or fail* (1981) waarin hij verslag deed van zijn onderzoek was een groot en doorslaggevend succes. Het leidde tot een stroom aan seminars en workshops waarin het model werd uitgetest en doorontwikkeld tot een methode om teams te analyseren, te trainen en te coachen in de publieke en private sector. Vanaf 1982 werd het toegepast in Nederland en gaandeweg verspreidde het model zich over heel Europa en over delen van Zuid-Amerika, Afrika, Azië en Australië.

Omdat de oorspronkelijke, in Henley ontwikkelde, testserie voor het vaststellen van de teamrolscores omslachtig en tijdrovend was, ontwikkelde Belbin Associates een alternatieve testmethode: een online vragenlijst, genaamd Interplace.

Hoe werkt Interplace?

Interplace is een 360° feedback-systeem, wat betekent dat de uitkomsten niet alleen zijn gebaseerd op je eigen antwoorden, maar ook op die

van mensen uit je omgeving, zoals vrienden en collega's. Een zelfperceptievragenlijst en een zelfperceptiewoordenlijst worden aangevuld met ten minste vier observatiewoordenlijsten. Het programma zet de vragenlijsten om in diverse rapportages. Het maakt vergelijkingen tussen iemands zelfbeeld en het beeld dat anderen hebben en laat zien hoe bepaalde teamrollen zich wél of niet in de samenwerking manifesteren.

Voorbeeld van een pagina uit de vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit acht halve zinnen, die elk op tien verschillende manieren kunnen worden afgemaakt. Per halve zin heb je tien punten tot je beschikking. Je verdeelt de punten over de antwoorden in de verhouding die je bevalt; de meeste punten voor het antwoord dat het dichtst bij je ligt en de minste punten voor het antwoord waarin je jezelf nog net een beetje herkent. Je kunt maximaal 9 punten toekennen aan één antwoord.

Bekijk de lijst op je gemak. Verdeel daarna de punten over de onderdelen, zodanig dat het totaal aantal punten altijd 10 bedraagt.

1 Mijn bijdrage aan een team is:

- Dat ik snel nieuwe kansen en mogelijkheden zie en daarop inspeel.
- Dat ik altijd wel iets zinnigs weet op te merken.
- Dat ik goed overweg kan met zeer uiteenlopende typen mensen.
- Dat ik allerlei originele concepten kan bedenken om tot een oplossing te komen.
- Dat ik snel waarneem wanneer iemand iets waardevols kan bijdragen aan de doelstellingen van het team.
- Dat men ervan op aan kan dat ik taken die ik op me neem, ook afmaak.
- Mijn bijzondere vakkennis is: ...
- Dat ik bereid ben me stevig en confronterend op te stellen als daardoor de resultaten worden bereikt die van belang zijn.
- Dat ik erop let dat we dingen doen die haalbaar en realistisch zijn.
- Dat ik ervoor zorg dat onze beslissingen goed doordacht en afgewogen zijn.

Totaal ...

Kenmerkend voor de vragenlijst van Interplace is het volgende:

- De test is eenvoudig online af te nemen en snel te verwerken, waardoor het voor een veel grotere groep gebruikers dan alleen psychologen bruikbaar is.
- Het richt zich op waarneembaar gedrag.
- Het benadrukt door de 360° feedback het relationele en contextgebonden karakter van de teamrollen en het geeft aan hoe jouw teamrolkwaliteiten zich in de diverse samenwerkingsverbanden manifesteren. Wie je bent, wordt namelijk duidelijk in de relatie met de ander!

De uitkomsten zijn in positieve en kwalificerende termen gesteld en bieden concrete adviezen over hoe je je natuurlijke, beste rollen verder kunt ontwikkelen en productief kunt maken in de samenwerking met anderen.

Voorbeeld van een rapportage

Je bijdrage is dikwijls van rechtstreeks en cruciaal belang voor de output van een organisatie, als toezeggingen moeten worden waargemaakt en beloftes ingelost.

Als productieve werker ben je onmisbaar. Een onvermijdelijk risico is, dat je je te sterk kunt richten op het hier en nu, waardoor je het zicht verliest op toekomstige of alternatieve mogelijkheden, die veelbelovend zijn op langere termijn.

Het gevaar dat je een te behoudende of remmende positie inneemt, kun je vermijden door je steeds aan de pragmatische kant op te stellen als er nieuwe plannen worden gesmeed, dat wil zeggen dat je steeds op zoek gaat naar wat praktisch haalbaar is en wat niet, en kijkt of je daarin een belangrijke rol kunt vervullen. Je staat immers stevig met beide benen op de grond, je laat je graag leiden door wat je ervaring je leert en je wordt gedreven door een sterk, persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Als je gaat, ga je voor vast en 'op zeker'.

Er zijn twee typen leidinggevendenden met wie je waarschijnlijk een succesvolle werkrelatie zult opbouwen: de ene is een veeleisende, outputgerichte baas die hoge kwaliteitseisen stelt en die, net als jij, efficiency waardeert; de ander is een creatieve denker die problemen heeft met het aanpakken van praktische zaken en

die de aanvulling en ondersteuning nodig heeft van een nuchtere organisator zoals jij. Je zult waarschijnlijk meer moeilijkheden krijgen met collega's en managers die er zelf gedetailleerde ideeën op na houden over hoe zaken moeten worden aangepakt, en die alles willen superviseren wat je doet. Waarschijnlijk vaar je er wel bij als je duidelijk afgebakende doelen en taken hebt en dat is iets om aandachtig op te letten als het tijd is om nieuwe werkzaamheden te kiezen.

De sterke kanten zoals je die zelf ziet, worden in ruime mate bevestigd door anderen.

Ten slotte is het goed om je rekenschap te geven van de kwaliteiten waarvoor je de minste aanleg blijkt te hebben:

- de rol van iemand die gemakkelijk nieuwe ideeën opwerpt of alternatieven genereert;
- de rol van een bedachtzame analyticus, die afstandelijk en objectief kan blijven redeneren.

Je kunt met Interplace ook een analyse maken van de sterkten en mogelijke zwakten van een team, advies geven over de best passende taakverdeling, uitzoeken welke kandidaat het best bij welke positie past, en voorspellingen doen over de interacties tussen de teamleden in verschillende betrekkingen tot elkaar.

Voorbeeld van een teamrapport

Dit team is goed in het coördineren en organiseren van taken en mensen. De leden zijn coöperatief en gericht op het goed en gezamenlijk uitvoeren van wat er moet gebeuren. Het is in het voordeel van het team als het in een gestructureerde omgeving werkt, waar behoefte is aan effectieve consolidatie en uitwerking van de bestaande plannen. Mocht er behoefte zijn aan het inslaan van nieuwe wegen, dan zal het team moeten onderzoeken wie het beste dergelijke nieuwe lijnen kan uitzetten. Als zo'n bron is gevonden, moet het team in staat zijn daar op praktische wijze en efficiënt gebruik van te maken.

Bij het verdelen van taken en functies binnen dit team raden wij aan:

[Naam] is de praktische organisator die ervoor zorgt dat de plannen systematisch worden uitgewerkt. Bewaakt dat afspraken worden vastgelegd en nageleefd en dat woorden worden omgezet in daden. Regelt wat nodig is om te realiseren wat is overeengekomen.

[Naam] is de persoon die de samenhang en de teamgeest bewaakt; attent, behulpzaam en met aandacht voor de gevoelens en behoeften van de teamleden. Is geschikt voor een coachende en bindende rol, met de sociale antennes om conflicten op te sporen en te verhelpen.

Interplace is op dit moment over de hele wereld in 22 talen beschikbaar (www.belbin.com).

Wat kun jij met Interplace doen?

Met hulp van Interplace kun je uitzoeken welke rollen goed bij je passen en wat jouw bijzondere en toegevoegde waarde kan zijn voor de projectgroep(en) waarin je actief bent. Het laat de verschillen en overeenkomsten zien tussen je zelfbeeld en het beeld dat anderen van je hebben, en dat kan je op ideeën brengen over wat je in een team te bieden hebt en hoe je dat verder kunt ontwikkelen.

De rapportages helpen je je plek in de groep te vinden en zullen je stimuleren om de rollen die goed bij je passen met overtuiging en zelfvertrouwen inhoud te geven.

Het programma laat ook zien wat de primaire rollen van je medeteamleden zijn en hoe je die zo goed mogelijk in de samenwerking kunt benutten bij het verdelen van taken en het duidelijk maken wat je van elkaar wél en niet kunt verwachten.

Het programma reikt een 'taal' aan waarmee je over de verschillen in karakter en stijl in gesprek kunt gaan en helpt je om deze verschillen beter te begrijpen en te waarderen.

Als je het eens wilt proberen

De meest praktische manier om de inhoud en betekenis van Interplace te leren kennen is natuurlijk door een keer zelf de Belbin-vragenlijsten in te vullen en de rapporten te bekijken. Dat is niet alleen informatief en nieuwsgierig makend om te doen, maar het maakt de theorie ineens persoonlijk en dichtbij, als een belangrijke en waardevolle bijdrage aan jouw kijk op andere mensen en op jezelf.

Je vindt de test op de site www.belbin.nl. Klik dan rechtsboven op Inloggen en maak vervolgens een account aan. Lezers van dit boek krijgen meteen drie gratis kredietpunten. Koop je er dan nog via de knop Krediet drie punten bij, dan kun je meteen aan de slag. Het invullen van de zelfperceptie-vragenlijst en -woordenlijst kost 5 à 10 minuten en de uitslag kun je meteen opvragen. Als je daarna 5 tot 7 (maar minimaal 4) mensen uit je omgeving (werk of privé, naar eigen keuze) uitnodigt en wacht tot iedereen zijn reactie heeft gegeven, kun je het complete 360 graden feedbackrapport opvragen.

Heb je daarbij hulp nodig of begrijp je iets niet, dan kun je altijd terecht op info@belbin.nl.

We wensen je alvast veel leesplezier bij het lezen van de rapporten.

Beschouwing

Wat is een model?

Een model is een stukje theorie, dat een vereenvoudigde opvatting van de werkelijkheid beschrijft, in de hoop die beter te kunnen begrijpen. Ook het samenwerkingsmodel van Belbin is zo bedoeld.

De relatie tussen een model en de beschreven 'werkelijkheid' kun je vergelijken met hoe je een landkaart gebruikt. Je begrijpt meteen dat de landkaart niet het gebied is, maar slechts een – zeer beperkte – afbeelding ervan. Een landkaart heeft een doel: het gaat erom een bepaald aspect van de werkelijkheid te begrijpen, bijvoorbeeld hoe je per bus of tram van A naar B komt, waar alle musea en bezienswaardigheden te vinden zijn of hoe een stad historisch is gegroeid. Alle andere aspecten van het gebied worden voor de duidelijkheid buiten beschouwing gelaten.

Wat is waar?

Een belangrijke vraag bij het werken met modellen is in hoeverre modellen 'waar' zijn. Het label 'wetenschappelijk aangetoond' is aantrekkelijk, omdat dit 'waarheid' suggereert en mensen zekerheid biedt. De vraag is echter of deze belofte ooit feitelijk waargemaakt kan worden. Ieder model is – per definitie – een versimpeling van de werkelijkheid en kan alleen maar 'waar' zijn in de context waarvoor het is bedoeld. Veel belangrijker is de praktische vraag of een model *bruikbaar is voor jouw doel*. De vraag die je stelt als je verdwaald bent en een kaart bezit, is: klopt deze kaart? Komen de straten die ik om me heen zie overeen met de aanwijzingen op deze kaart en kan ik ermee vinden wat ik zoek? Dan spreken we over 'waarheid' binnen de context waarvoor het model is bedoeld.

Het interactiemodel van Belbin

Een kenmerkend probleem in samenwerkingssituaties die niet goed lopen, is dat je daar doorgaans met een individuele blik op reageert. 'Dat komt allemaal door de drammerigheid van A', zeg je dan. Maar het teamrolmodel van Belbin nodigt je uit daar op een andere manier naar te kijken, met een *interactieve* blik, en je bijvoorbeeld af te vragen: 'Wat speelt zich af tussen ons?', 'Wat doe ik om zijn gedrag te veroorzaken?' of: 'Welke *interacties* leiden tot dit resultaat?' Bij zo'n vraag probeer je te begrijpen wat er gebeurt *tussen twee* (of meer) personen en zoek je naar een 'waarheid' die jij voor dát doel, en in die context, kunt gebruiken.

Tot slot

Nu weet je hoe, waar en wanneer Belbins teamrolmodel is ontstaan, welke teamrollen hij identificeerde in zijn jarenlange onderzoek en wat de belangrijkste principes zijn die aan zijn model ten grondslag liggen. We hebben je verteld wat Interplace is, de online Belbintest, hoe het werkt en wat je ermee kunt, en je hebt een uitnodiging van ons om het eens uit te proberen en te onderzoeken wat je eigen voorkeursrollen zijn.

Het wordt tijd om eens wat dieper in te gaan op de negen teamrollen van Belbin. In het volgende hoofdstuk zullen we ze stuk voor stuk beschrijven.