

R. Meredith Belbin

TEAMROLLEN OP HET WERK

Met een voorwoord van **Rob Groen**
Teamrollenexpert en co-auteur van
Leve het verschil!



Teamrollen op het werk

Leve het verschil!



Of een team goed samenwerkt, hangt niet af van sekse, leeftijd of culturele achtergrond. Het gaat om persoonlijkheden. De bepalende factor voor een succesvol team is de mate waarin het profiteert van de kracht van verscheidenheid. *Leve het verschil!* beschrijft aan de hand van de teamrollen van Belbin levendig en herkenbaar de uniciteit van teamleden in stijlen van samenwerken. Gebruik maken van de verschillen tussen teamleden, maakt teams effectief. Een boek vol ervaringen en praktische tips om van diversiteit een succes te maken.

Margreeth Kloppenburg, Jaco van der Schoor
en Rob Groen

ISBN 978 90 5261 722 0

€ 24,95

R. Meredith Belbin

Teamrollen op het werk

Oorspronkelijke uitgave: *Team Roles at Work*
by Belbin, Butterworth-Heinemann (a Division of Reed
Educational & Professional Publishing), 1993

Copyright © 1993 Butterworth-Heinemann (a Division of Reed
Educational & Professional Publishing)
Copyright Nederlandse vertaling © 1998 Academic Service, Den Haag
Copyright Nederlandse vertaling © 2006 Sdu Uitgevers bv, Den Haag
Copyright Nederlandse vertaling © 2010 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

1^e druk, 1^e oplage juli 1998
2^e oplage december 1998
3^e oplage oktober 1999
4^e oplage april 2001
5^e oplage september 2002
6^e oplage maart 2003
7^e oplage januari 2004
8^e oplage oktober 2004
9^e oplage april 2006
10^e oplage maart 2007

2^e druk, 1^e oplage oktober 2010

Vertaling: Meile Snijders, Amsterdam
Dick Struys, Handmade Translations, Leiden
Redactie: Berber Bast, Utrecht
Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert
Zetwerk: Redactie bureau Ron Heijer, Markelo
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 797 8
NUR 801

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Ten geleide	ix
Voorwoord	xi
1 Een korte geschiedenis van rollen op het werk	1
Oerteams wijken voor een tirannieke orde	2
Enkele traditionele manieren om werkrollen te verdelen	4
De oudste werknemer krijgt de baan	4
De invloed van man of vrouw zijn	6
Rollen en hiërarchieën gerelateerd aan etnische afkomst	7
De opkomst van de vrije stad	8
Geschoolde arbeid in een vrije markt	10
Een dilemma in de identiteit van het werk	11
Een eigenaardig gevolg	13
Samenvatting	13
2 Het raadsel van de vereiste kwalificaties	15
Wie vormen de elite?	16
Een selectie maken zonder gekwalificeerde kandidaten over het hoofd te zien	17
De kandidatenlijst inkorten	17
Het juiste doen met teleurstellende gevolgen	19
De run op goede papieren verergert het probleem	21
De uitzonderingen op de regel leggen het raadsel bloot	21
De verborgen voordelen van informeel leren	22
Samenvatting	24
3 Een teamroltaal komt tevoorschijn	25
Hoe de teamrollen zich verder ontwikkelden	27
Identificatie en ontwikkeling van teamrollen	30
Teamrol versus functionele rol	31
Voorspellende en onderdrukkende factoren	33
Wat men uit ervaring leert	36
De effecten van de bestaande situatie	36

	Veelzijdigheid versus eenduidigheid in rolgedrag	38
	Algemeen taalgebruik	39
	Samenvatting	40
4	De kwestie van bekwaamheid versus geschiktheid	41
	Het kwalificaties-dilemma	41
	Vier belangrijke kwadranten	44
	Emancipatie naar een managementfunctie	46
	Onverkiesbaarheid bij beide geslachten	48
	Onverwachte matches, en waarom 'ideale matches' niet altijd verkiesbaar zijn	50
	Speciale problemen met mensen die ongeschikt zijn	51
	Waarom we een geschikt iemand moeten steunen	52
	Een strategie van compromissen	53
	Samenvatting	54
5	Coherente en incoherente rolprofielen	55
	De weg naar volwassenheid	56
	Vooruitgaan in het werk versus stilstaan	57
	Zelfinzicht leidt tot coherent gedrag	59
	Verschillende opvattingen die elkaar vinden in een gemeenschappelijk realisme	60
	Wanneer zwakheden toelaatbaar zijn	62
	Individen die topprestaties leveren, maar zwakheden tonen	63
	Wanneer toelaatbare zwakheden onacceptabel beginnen te worden	64
	Kwaliteiten die goed samengaan	66
	Ongebruikelijke combinaties	67
	Een typisch verwijsgeval	68
	De grote voordelen van coherentie	70
	Samenvatting	70
6	De magische wisselwerking tussen mensen op de werkplek	71
	Enkelvoudige en meervoudige rolrelaties	72
	Combinaties met Vormers	75
	Combinaties met Planten	76

	Combinaties met Specialisten	77
	Combinaties met Monitors	78
	Combinaties met Zorgdragers	79
	Combinaties met Bedrijfsmannen	79
	Combinaties met Brononderzoekers	80
	Combinaties met Voorzitters	81
	Combinaties met Groepswerkers	82
	Samenvatting	83
7	Omgaan met gespannen werkverhoudingen	85
	Het probleem uit de weg gaan	85
	Verskillende soorten verstoorde werkverhoudingen	86
	Iemands sterke kanten ontdekken	87
	De natuurlijke rol opgeven	89
	Omgaan met het paradoxale in werkrelaties	91
	Relaties met derden	94
	Samenvatting	96
8	Een strategie voor zelfmanagement	97
	Het eigen ik ontdekken	98
	Anderen imiteren	99
	Doeltreffend zelfpercepties vergelijken met observaties door anderen	100
	Een natuurlijke stijl ontwikkelen	104
	Een tijdelijke rol vervullen	106
	Teamrollen uitbesteden	107
	Samenvatting	109
9	De kunst van een team samenstellen	111
	Waar teamwerk faalt	112
	Een paar tussenliggende stappen	113
	Ervoor zorgen dat er evenwichtige teams kunnen worden geformeerd	114
	Basisstappen bij teamvorming	115
	De praktische aspecten van het samenstellen van teams	116
	Wat zonder teamstrategie kan gebeuren	118
	Wanneer het team moet worden aangehouden en wanneer vervangen	119

	De technologie van het casten	121
	Samenvatting	122
10	Zorg voor de opvolging	123
	Hoe komen we aan een tweede Tomkins?	124
	Een nieuwe roerganger zoeken	125
	De kroonprins wacht	126
	Manieren om de troonopvolging te beïnvloeden	128
	Teamrollen en opvolging	130
	Een strategie voor een geslaagde opvolging	133
	Samenvatting	135
11	Sololeider versus teamleider	137
	Het bedrijfsleven en de politiek	138
	Contrasterende leiderschapstijlen	139
	Een paar consequenties van de twee leiderschapstijlen	142
	Variaties op een thema	143
	Een recent voorbeeld	147
	Het raakvlak tussen overtuigingen en teamrollen	148
	De Teamworker als leider	150
	Leiderschap binnen een context	150
	Samenvatting	151
12	De vorm van de organisatie in de toekomst	153
	Een chaotische eeuw	154
	Dynamische tirannen in de onderneming	156
	Industriële imperiums in verval	158
	Een algemene crisis in de kern van de hiërarchie	159
	Organisaties in de publieke sector	161
	Eenvoudige organisaties zijn het meest dynamisch	162
	Drie vormen voor de organisatie in opkomst – het klaverblad, de honingraat en het trapezium	163
	De trapeziumorganisatie – een alternatieve structuur	166
	Een toekomstvisie	169
	Samenvatting	170
	Index	171
	Noot van de schrijver	178

Ten geleide

Het is altijd interessant – en soms een beetje spannend – om na lange tijd (zeventien jaar, in dit geval) weer eens een boek te herlezen dat ooit diepe indruk op je heeft gemaakt. Zou ik nog kunnen terugvinden wat het was, dat toen zo'n indruk op me maakte? Zou het nog steeds zo'n indruk maken? Is de wereld niet heel erg veranderd? (Toen ik het eerste en gesigeneerde exemplaar van Meredith Belbin ontving had ik geen mobiele telefoon en geen website en ik vraag me zelfs af of ik toen al wel een e-mailadres had.) Zouden de inzichten en toepassingen uit dit boek nog enige actualiteit hebben?

Belbin had destijds het boek onder milde druk van zijn omgeving geschreven. Zijn eerste boek, waarin hij zijn jarenlange studies van succesvolle én niet-succesvolle teams beschreef en zijn Teamrol Model ontvouwde, was al tien jaar een internationale bestseller. Op de conferenties en lezingen die er op volgden, kreeg hij talloze vragen over hoe zijn inzichten konden worden toegepast in de praktijk van het alledaagse management. Op veel van die vragen had hij een zinnig antwoord, op veel ook (nog) niet. Mensen om hem heen waren ermee aan de slag gegaan en hadden ideeën, instrumenten en werkvormen ontwikkeld die de bruikbaarheid van het model bevestigden en uitdiepten en daar enthousiast over waren. Er waren, natuurlijk, ook allerlei misvattingen ontstaan, over waar het model eigenlijk over gaat en hoe je het gebruikt. Misvattingen die nodig en tijdig moesten worden rechtgezet. Ik zal het zelf ook wel eens gevraagd hebben: kun je nog eens vertellen, Meredith, wat de essentie is van dit model, en waarom het zo'n meerwaarde heeft bij het samenstellen van en het leidinggeven aan de inspanningen van een team?

Toen ik zelf in 1981 mijn eerste werkboek schreef over Belbins Teamrol Management, opende ik met een aforisme van de toen net overleden Godfried Bomans: *Ik geloof dat de aardigheid van het leven bestaat uit ontvangen wat een ander geeft, en in geven wat*

je zelf hebt'. Nu ik dit boek opnieuw lees, is dat weer het zinnetje dat als eerste bij me opkomt.

Als een tijdloos inzicht en een tijdloos streven.

Voor mij is dat de rode draad van dit boek, die je tussen alle *tips and tricks* en *do's and don'ts* door leest: Teamrol Management is geen techniek, het is zelfs geen typologie, het is een omgangskunde. Het reikt een taal aan om met al die verschillende karakters om te kunnen gaan die je op het werk tegenkomt, om diversiteit te gaan waarderen, en om je bewust te worden van wat je eigen, authentieke rol en bijdrage kan zijn in de samenwerking met anderen. Ofwel, om te kunnen ontvangen wat een ander geeft en te kunnen geven wat je zelf hebt.

Natuurlijk is er veel veranderd. Er is wetenschappelijk onderzoek verricht naar de inhoud en werking van het model. Er zijn nieuwe instrumenten ontwikkeld. Maar vooral: er is een schat aan *best practices* opgebouwd door de trainers en coaches, consultants, spelleiders en trainingsacteurs die met dit model aan het werk zijn gegaan.

Een aantal daarvan zijn door Belbin verwerkt in deze nieuwe uitgave. Een uitgebreide uitwerking ervan vindt u in het vrolijke en optimistische boek *Leve het verschil*, dat in 2009 ook bij Academic Service verscheen en waarin ik samen met Margreeth Kloppenburg en Jaco van der Schoor verder bouw op de ideeën die in dit boek naar voren komen en waarin we vertellen over de vele praktische toepassingen die eruit voort zijn gekomen.

Maar in dit boek is de oude meester zelf nog even aan het woord.

Ik gun u evenveel plezier – en sterkte! – in het leren omgaan met het anderszijn van anderen, als het mij heeft gebracht.

Rob Groen

Badhoevedorp, 2010

Voorwoord

Het was voor mijzelf en mijn uitgevers een verrassing dat mijn eerdere boek *Management Teams: Why They Succeed Or Fail* negen jaar na de eerste publicatie de hoogste verkoopcijfers bereikte. De verklaring hiervoor was waarschijnlijk dat de nieuwe manier om rollen en relaties te beschrijven langzaam was doorgedrongen tot het algemene spraakgebruik van de bedrijfstak, en zodoende haar eigen impuls creëerde. Deze beweging werd globaal door twee groepen mensen in gang gezet. De eerste bestond uit mensen die werkzaam zijn bij managementopleidingen, zoals bedrijfstrainers. De tweede bestond uit mensen die zich actief met management bezighouden, vooral zij die onder druk staan om de resultaten van kleine projectteams of nieuwe zakelijke initiatieven te verbeteren.

Dit vormde voor mij de aanleiding om de eerste editie van *Teamrollen op het werk* te schrijven, die in 1993 verscheen. Mijn benadering bestond eruit dat ik zo nauwgezet mogelijk de gebeurtenissen en ervaringen beschreef waarin de theorie haar praktische toepassing vond, wat het mogelijk maakte om de lessen die hierbij geleerd werden aan anderen door te geven. Anderhalf decennium later is een groot deel van het oorspronkelijke materiaal overeind blijven staan, maar heb ik tevens geprobeerd mijn onderwerp zijn plaats te geven in het licht van de eisen die onze huidige tijd aan ons stelt, waarbij ik speciale aandacht besteedde aan de keuzes waar het hedendaagse management zich mee ziet geconfronteerd.

Richtinggevend voor de huidige editie zijn de vele vragen geweest die mij tijdens mijn lezingen werden gesteld, alsmede de talloze brieven die ik vanuit alle delen van de wereld mocht ontvangen. Ik voelde een groeiende onrust telkens als ik me realiseerde dat de antwoorden die ik eerder had gegeven niet zo doeltreffend waren geweest als ik gewenst had. Wijsheid wordt met het verstrijken van de tijd altijd verdiept door een gestaag groeiend inzicht.

Maar ik denk dat de meest doorslaggevende factor die tot het uitbrengen van een tweede editie van *Teamrollen op het werk*

heeft geleid zelfvertrouwen is geweest. Het zijn de praktische uitvoerders van de theorie geweest die het concept, en hiermee het Belbin-teamwork, op de kaart hebben gezet. Verder bewijs van de waarde van het concept werd geleverd door het feit dat de benadering praktisch een tweede natuur is geworden voor een aantal van de meest succesvolle bedrijven in allerlei delen van de wereld. Er is een nieuwe structuur aan het ontstaan die de potentie heeft om de op hiërarchische leest gestoelde bureaucratie te verdrijven (met recht de vloek van onze tijd) ten faveure van het doeltreffende empowerment op basis van talent en teamwork.

Een hiërarchische organisatiestructuur heeft het voordeel dat zij berust op een overzichtelijk fundament dat voor iedereen begrijpelijk is en waarin elke deelnemende partij zijn plaats kent. Alternatieve organisatiestructuren berusten op omvangrijkere informatieclusters die snel kunnen worden aangewend, waarmee meer genuanceerde en meer algemeen toepasbare aanbevelingen kunnen worden gedaan. Dit is het terrein waarop een ware revolutie heeft plaatsgevonden. In de laatste tien jaar heeft de digitalisering van data vele ingewikkelde kwesties inzichtelijker gemaakt en het daardoor gemakkelijker gemaakt om met deze kwesties om te gaan. Ons perspectief veranderde, doordat meer variabelen gewogen konden worden en de interactie tussen deze variabelen kon worden vastgesteld. Het oorspronkelijke teamrolconcept nam nog in waarde toe, toen we ook het materiaal van de observatoren gingen gebruiken, en we ontdekten dat specifieke functie-eisen implicaties hadden voor de teamrol. Waar het op neerkwam, was dat een grotere verscheidenheid aan input kon worden verwerkt, gefilterd, gestandaardiseerd en door een computer in de taal van teamrollen vertaald, en binnen een paar seconden een brede verscheidenheid aan output over het personeel opleverde. Daarna werd het probleem vooral hoe we met deze nieuwe verscheidenheid aan informatie en advies moesten omgaan. Er is op dit gebied veel opgedane ervaring te rapporteren.

Het is misschien goed om ten behoeve van de lezers in spe een paar woorden te zeggen over de aard van het materiaal dat in de volgende hoofdstukken wordt behandeld. We zullen eerst stilstaan bij de manier waarop werk door de eeuwen heen is verdeeld. Rollen zijn sinds mensenheugenis altijd verdeeld aan de hand van stereotype denkbepelden over bepaalde groepen mensen. Later kwam er steeds meer waardering voor de individuele aanleg en vaardigheden van mensen, wat een revolutie teweegbracht in de manier waarop werk werd georganiseerd. Deze individualiteit werd vastgelegd in formele

functietitels die onderdeel waren van een strenge hiërarchie. Maar na verloop van tijd begonnen de nadelen van streng gescheiden werkerreinen in goed geordende organisaties zwaarder te wegen dan de voordelen. Verantwoordelijkheden werden versnipperd, de communicatie verliep steeds moeizamer, en de bureaucratie die er het gevolg van was, maakte het moeilijk om belangrijke issues op een holistische manier aan te pakken. Toen deze gebreken steeds meer op begonnen te vallen, kwam een nieuw bewustwordingsproces op gang. Men begon geleidelijk in te zien dat groepen hun vitaliteit ontlenen aan onderlinge afhankelijkheid en samenwerking van de groepsleden. Het teamrolidoom ontstond in antwoord op deze eis en we zullen de aard, het mechanisme en de implicaties ervan uitleggen.

Het middelste gedeelte van dit boek gaat over de operationele strategieën die managers tegenwoordig ter beschikking staan. Teamroltheorie en gegevens over teamrollen spelen een speciale rol bij zelfmanagement, bij het management van anderen, en bij de oplossing van conflicten. Hier zijn ideeën en technieken te vinden die nuttig zijn om te leren.

De laatste hoofdstukken gaan over de meer politieke aspecten van teamrolmanagement. De overgang van Sololeiderschap naar Teamleiderschap, problemen met de opvolging in managementfuncties, en de vorm van de organisatie van de toekomst worden onderzocht in het licht van recent opgedane inzichten en ervaringen.

De auteur is voor de totstandkoming van dit boek veel dank verschuldigd aan de vele mensen die er met hun werk en ideeën aan hebben bijgedragen, vanaf onze eerste experimenten in Henley, via de ontwikkeling van de informatietechnologie die ons in staat stelde vele stukken onbekend gebied in kaart te brengen, tot een recentere periode waarin de teamrolconcepten en methoden van aanpak door een paar moedige pioniers in het buitenland werden geïntroduceerd. Ik aarzel namen te noemen omdat ik bang ben mensen te vergeten die het verdienen genoemd te worden, maar er zijn zoveel mensen die het mogelijk hebben gemaakt dat Belbins Team Rollen opgenomen zijn in meer en meer organisaties wereldwijd. Mijn dank gaat uit naar hen allen.

R. Meredith Belbin 2010

1

Een korte geschiedenis van rollen op het werk

Dit boek gaat over het bepalen van rollen binnen een team, waar het afhangt van een zekere mate van zelfontdekking in combinatie met een opvatting over de behoeften van het team als geheel, welke plichten en verantwoordelijkheden men op zich neemt.

Wanneer iemand beweert dat rollen normaal gesproken niet op die manier tot stand komen, kan ik het daar alleen maar mee eens zijn. Mensen hebben hun rol gewoonlijk niet voor het kiezen; deze wordt hun gewoon toebedeeld. Bovendien wordt werk zelden met teams geassocieerd. Toch wil ik staande houden dat hoogstaand teamwerk een van de meest efficiënte manieren is om complexe taken en missies te volbrengen.

Het concept van een team in relatie tot werk is van betrekkelijk recente oorsprong. Dit heeft twee redenen. In de eerste plaats, omdat er in de bredere politieke geschiedenis van de mensheid (waar misschien één uitzondering op is, die ik dadelijk zal behandelen) geen precedent is voor een team van leden met verschillende rollen, maar een gelijke status. En in de tweede plaats, omdat de toewijzing van plichten en verantwoordelijkheden wordt bepaald door traditionele regels en conventies die zo diep in ons liggen verankerd, dat ze in de wereld waarin wij leven nog steeds de voornaamste determinanten voor de rolverdeling zijn. Als we verder willen komen, zullen we dus rekening moeten houden met de aard van deze krachten, want in de huidige complexe maatschappijen begint niets op een onbeschreven blad.

Het hoeft ons niet te verbazen dat het woord ‘team’ in de geschreven geschiedenis niet voorkomt, want het is niet echt een passende benaming voor de vele groepjes figuren die de laatste drieduizend jaar een beslissende invloed op de gebeurtenissen hebben gehad. In een eerdere periode, toen sociaal hechte groepen noma-

dische jagers en veedrijvers de aarde bevolkten, was het sociale leven echter anders georganiseerd. Onderzoek bij nog resterende inheemse volkeren duidt op een sociaal gedragspatroon dat wordt gekenmerkt door eenvoud, spontaniteit en saamhorigheid. Deze kleine dynamische groepen, die nauw aan elkaar verwant waren, en over het algemeen een matrilineair afstammingspatroon kenden en zich matrilokaal vestigden, ontwikkelden relaties die niet of nauwelijks op het uitoefenen van persoonlijke macht waren gebaseerd. Het oerteam, waarin vrouwen zo'n belangrijke rol speelden, behoorde tot een tijdperk dat uiteindelijk moest wijken voor of overweldigd werd door de patriarchale maatschappij.

De aard van de arbeidsverhoudingen veranderde toen er grotere plaatsen en steden gebouwd werden, en men zich vestigde op grote stukken land die particulier bezit werden. Toen de verworvenheden in materiële cultuur het waard werden te verdedigen, traden de meedogenloze wetten van de evolutie in werking. 'Survival of the fittest' betekende dat de mensen met de beste wapens in het voordeel waren. En het was onvermijdelijk dat zij ontdekten dat deze wapens niet alleen gebruikt konden worden om zich te verdedigen, maar ook om aan te vallen; en dat wapens gezien konden worden als investeringen die tijdens oorlogen een aanzienlijke winst konden opleveren in de vorm van oorlogsbuit, losgeld, gebiedsuitbreidingen, en een overwonnen volk dat vrouwen, concubines of slaven kon leveren, of wanneer het die niet bezat, naar verkiezing uitgeroeid kon worden. (Het Mongoolse en het Ottomaanse rijk, de twee grootste rijken uit de geschiedenis van de mensheid, hadden hun opmerkelijke expansiesnelheid vanuit een kleine basis te danken aan de ontdekking van een succesformule: in de landen die ze veroverden, verwekten ze kinderen bij de beschikbare vrouwen en moordden ze alle mannen uit, op de meest onderdanige na. Zodoende groeiden hun rijken naarmate hun verwanten in aantal toenamen.)

Oerteams wijken voor een tirannieke orde

Maar wapens en geweld alleen waren niet voldoende om de nieuwe maatschappelijke orde een permanent karakter te geven. Er was iets extra's nodig. En dat extra's was een gedisciplineerde organisatie, die in handen werd gelegd van een patriarchaat dat gebaseerd was op de autoriteit van de krijgsheer. Het uniforme thema van deze organisatievorm was uitoefening van, en respect voor macht.

De betrekkingen tussen staten waren gebaseerd op macht, waardoor sommige staten keizerlijke overheersers werden en andere onderworpen volgelingen. De macht was echter evenzeer naar binnen als naar buiten gericht. Het was de sleutel tot de organisatie binnen de staat: in politieke en sociale sfeer, maar zeker ook wat betreft het militaire apparaat. Macht werd gehandhaafd door de impliciete dreiging met geweld of openlijk door terreur, gewoonlijk door middel van martelpraktijken uitgeoefend, en in sommige maatschappijen zelfs door mensen te offeren.

Macht begint van nature aan de top en wordt via een keten van ondergeschikten naar beneden toe uitgeoefend. Die procedure garandeerde dat belangrijke politieke kwesties altijd afhingen van de luimen en de persoonlijkheid van de heerser. En wanneer de heerser oud begon te worden, ging alle aandacht uit naar de opvolger. In de tijd dat pretendentes zich nog niet op door iedereen aanvaarde regels konden beroepen, werd de opvolging letterlijk een zaak van leven en dood. Monarchen hadden geluk wanneer ze vreedzaam in hun slaap stierven. In hun haast om de troon te bemachtigen, vermoordden zoons hun vader. Vorsten omringden zichzelf met altijd waakzame lijfwachten, en bestuurlijke plichten werden overgelaten aan eunuchen, wier ambities om een eigen dynastie te vestigen beperkt werden door hun het vermogen tot voortplanting te ontnemen. Maar desondanks konden nog op afstand moorden worden beraamd. Vergiftiging werd het favoriete wapen om op afstand tegenstanders te doden, en het voorproeven van spijszen een algemene beveiligingsmaatregel.

De heersers die hun rijk met geweld regeerden, hadden waarschijnlijk vooral oog voor hun eigen welzijn en persoonlijke ambities. Maar tirannie had ook een positief effect. Door tirannie werd duidelijk wat een gedisciplineerde organisatie, hoe hardvochtig ook, kan bereiken.

Succes in economisch en cultureel opzicht was nu voor ieder rijk afhankelijk van een nieuwe leidende factor: de verdeling van arbeid. Naarmate het niveau van de prestaties steeg, werd de arbeidsverdeling complexer. Het toewijzen van plichten en taken die nodig zijn om het systeem te onderhouden, vergt echter altijd een complexe aanpak; want ieder succesvol systeem dat gebruik maakt van arbeid – of het nu een staat of een industriële onderneming betreft – wordt geconfronteerd met de vraag volgens welke principes het werk dan verdeeld moet worden.

Er waren meerdere soorten oplossingen mogelijk. Maar welke formule ook werd gekozen, zeker is dat deze een enorme invloed

had op de vitaliteit van het systeem en de overlevingskansen van de maatschappij die haar toepaste.

Enkele traditionele manieren om werkrollen te verdelen

Het ligt niet in de aard van de autocratische leider om bij de toewijzing van plichten en verantwoordelijkheden bedienden en ondergeschikten te raadplegen, of rekening te houden met hun voorkeur. Misschien dat een paar favorieten het voorrecht hadden zelf een aanstelling te kunnen uitkiezen, maar het merendeel van de mensen had geen enkele zeggenschap over de taken die hun werden opgelegd. Hun werk werd bepaald door hun maatschappelijke positie.

De opvattingen van heersers over welk werk mensen wel of niet behoren te doen, kunnen gebaseerd zijn op vooroordelen en vaak op een onjuiste voorstelling van zaken. Maar hoe het ook zij, zulke opvattingen zorgen er wel voor dat het werk dat moet gebeuren ook gedaan wordt. Het is makkelijker om een werkschema op te stellen wanneer mensen in verschillende klassen zijn onderverdeeld. Om de productieve krachten in de maatschappij en de bijbehorende dynamische mechanismen te begrijpen, moet men dus eerst kijken naar de manier waarop werk wordt toegewezen aan degenen die het moeten uitvoeren.

Toen men voor het eerst volgens een schema ging werken – zoals nodig was om grote, goed doordachte projecten uit te kunnen voeren – waren de mogelijkheden nog beperkt. De meest directe manier om gedifferentieerde taken toe te wijzen was om mensen onder te verdelen naar visuele kenmerken als leeftijd, geslacht en ras.

Deze verdeling was zo algemeen, dat het niet verbazingwekkend is dat ze vandaag de dag nog bestaat en in gebruik is. In veel hedendaagse maatschappijen is ze na al die eeuwen nog steeds de voornaamste determinant voor de rang en de arbeidspositie waarin mensen zich bevinden.

De oudste werknemer krijgt de baan

Een van de populairste maatstaven voor status is anciënniteit. Mensen staan netjes achter elkaar opgesteld te wachten op een baan,

verantwoordelijkheid of promotie, en wie het eerst in dienst is gekomen heeft de meeste rechten. Alle banen zijn op een soortgelijke manier in de hiërarchische ladder gerangschikt. Naarmate de jaren verstrijken, schuiven de kandidaten een plaatsje op om een positie met meer status te bezetten.

Rond de eeuwwisseling was leeftijd nog een zeer duidelijke maatstaf voor promotie. In dit opzicht waren de spoorwegen typerend. Een nieuwkomer kreeg voordat hij op een locomotief mocht, eerst werk op een station of aan het spoor. De eerste baan op de locomotief was die van 'vuurman', een titel waarmee de stoker werd aangeduid, die met grote krachtsinspanning kolen in het vuur schepte. Er gingen heel wat jaren voorbij voor hij als machinist mocht optreden. Dat was de weg naar een betere functie, en er bestond geen andere.

Een alledaags voorbeeld is nog in restaurants te vinden. Een onderkelner is minder belangrijk dan de kelner, die op zijn beurt weer minder belangrijk is dan de wijnkelner, die weer onder de eerste kelner valt. Bij iedere baan horen andere taken, die niet voorbereiden op de taken die bij de hogere positie horen. Maar er is een ongeschreven wet van kracht, die bepaalt dat nooit een onderkelner wordt aangesteld die ouder is dan de eerste kelner.

Een schijnbare rechtvaardiging voor het principe van anciënniteit is dat zelfvertrouwen en wijsheid ontstaan met het klimmen der jaren en het opdoen van ervaring (zoals voor het tijdperk van het gedrukte woord het geval moet zijn geweest). Het principe heeft daarom een traditionele waarde, en het behoudende karakter van de bijbehorende regels zorgt voor de onvoorwaardelijke steun van het establishment aan het principe. Zoals in China al eeuwen het geval is, geeft ouderdom status. Het grote praktische voordeel van het leeftijds- en anciënniteitsprincipe is dat iedereen kan controleren of niemand voor zijn beurt promotie heeft gekregen. Tegelijkertijd kunnen degenen die om welke reden dan ook teleurgesteld zijn, zich troosten met de gedachte dat zij uiteindelijk ook aan de beurt zullen komen.

Het is opmerkelijk hoe dit al lang gevestigde principe de laatste tijd wordt omgedraaid. In de geavanceerde nieuwe industrieën hebben de nadruk op leeftijd en ervaring plaats gemaakt voor de nadruk op jeugd, energie en een recente opleiding. Voor degenen die niet aan deze eisen voldoen, zijn de vooruitzichten slecht. Wanneer het verstrijken van de jaren hen op een gegeven moment 'te oud' maakt, worden de teleurgestelde werknemers op de legendarische 'schroothoop' geworpen. Op deze manier dient

leeftijd, ook al is er een andere draai aan gegeven, nog steeds als een zichtbaar teken om werk toe te wijzen.

De invloed van man of vrouw zijn

De toewijzing van taken en verantwoordelijkheden geschiedt sinds mensenheugenis volgens nog een ander eenvoudig principe en dat is geslacht.

In de meeste maatschappijen en ondernemingen doen mannen en vrouwen ander werk. Dit onderscheid in werkterreinen is zo basaal dat in de meeste talen – met Engels als opmerkelijke uitzondering – zelfstandige naamwoorden vrouwelijk of manlijk zijn. (Dat in sommige talen dankzij het compromis ‘onzijdig’ een soort grijze zone bestaat, versluiert slechts dit fundamentele onderscheid). Het feit dat er geen universele regels zijn voor wat als domein van de man of van de vrouw geldt, doet er minder toe dan het simpele feit dat het onderscheid bestaat. Want het bestaan van dit onderscheid simplificeert de besluitvorming over de rol die mensen dienen te spelen. In West-Afrika is de dynamische handeldrijvende ondernemer meestal een vrouw, in India en China meestal een man. De verschillen in kansen op werk worden zodoende niet bepaald door geschiktheid voor een baan, maar door hoe de rolverdeling tussen man en vrouw in de cultuur wordt opgevat.

De biofysische tweeling leeftijd en geslacht heeft de grootste invloed op de rol die men in zijn werk vervult, wanneer beide helften actief zijn. Hier stuiten we op een krachtige consoliderende factor: inwijdingsceremonieën of ‘overgangsriten’. Deze worden voor mannen en vrouwen strikt gescheiden gehouden en zijn gekoppeld aan het vorderen van de leeftijd. In tribale maatschappijen wordt hier vaak nog extra de nadruk op gelegd door geheime ceremonieën. Deze gaan vaak gepaard met lichamelijke verminking, bijvoorbeeld de besnijdenis van manlijke adolescenten en de vrouwelijke variant clitoridectomie, en door het dragen van kenmerkende kleding en andere versierselen. De overgangsriten zullen op sommige mensen misschien een primitieve en zelfs wrede indruk maken, maar ze hebben een duidelijke functie. Ze dienen als mijlpalen die, als ze worden gepasseerd, toegang geven tot nieuwe en sociaal geaccepteerde soorten werk en privileges.

Leeftijd en geslacht boden een manier om rollen te verdelen en brachten zodoende gedurende de hele geschiedenis van de mensheid complementaire werkactiviteiten bij elkaar. Maar toen na

verloop van tijd het gehele land bevolkt raakte, en de stamconflicten en oorlogen heftiger werden, maakten schermutselingen plaats voor veroveringen. Er waren overwinnaars en overwonnenen. En zo ontstond een nieuw principe om rollen toe te wijzen op het werk, want de uiterlijke kenmerken die tot dan toe de vijand kenmerkten, boden nu een gelegenheid bij uitstek voor stelselmatige exploitatie. Rassenscheiding en sociale stratificatie maakten deel uit van de nieuwe formule voor de toewijzing van arbeid. En zo kwam het dat volken van verschillende afkomst zich op verschillende soorten arbeid gingen toeleggen.

Rollen en hiërarchieën gerelateerd aan etnische afkomst

De eerste in historische bronnen beschreven steden waren bijna allemaal gegrondvest op getto's. Steden bestonden uit verzamelingen bevolkingsgroepen die gekozen waren vanwege hun specialistische vaardigheden. Het kon niet anders dan dat zij zich fysiek van elkaar onderscheidden. De etnische factor speelde een belangrijke rol in het kanaliseren van de bevolkingsgroepen in verschillende beroepen. Het vak ging over van vader op zoon en werd tot op zekere hoogte binnen hun gemeenschap verbreed, maar buitenstaanders werden zelden toegelaten.

De oorsprong van personeelsbeleid ligt dus in een ver verleden, waarop de overtuiging dat bepaalde bevolkingsgroepen aangeleg zouden hebben voor specifieke soorten werk, grotendeels is terug te voeren. Deze overtuiging was zo sterk, dat wanneer in de oudheid het ene rijk het andere onder de voet liep, de nieuwe heerser gewoonlijk die bron van rijkdom, het getto van ambachtslieden, van de oude stad naar de nieuwe hoofdstad liet overplaatsen.

Dit was ook het geval toen Caïro werd veroverd door de legers van het Osmaanse Rijk, en Seliem de Gestreng de meest nuttige bevolkingsgroepen uit hun getto's wegvoerde en in Byzantium vestigde. Door deze klap verloor Caïro voor altijd haar vooraanstaande positie in de oude wereld.

Omdat de mensen in getto's er anders uitzagen, kon men zien of zelfs veronderstellen, welk ambacht ze uitoefenden. Toen na verloop van tijd de rijken groter werden, duiden deze etnische variaties niet alleen op de rijke schakering van ambachten in steden, maar ook op de verschillende posities in de hiërarchie van het rijk. Deze gradatie werd uitgebreid toen ook slaven er een plaats in

kregen. Omdat overwonnen volkeren tot verschillende stammen en rassen behoorden, die onder verschillende omstandigheden waren onderworpen, varieerde hun positie in het systeem. De hoogste posities waren voor volkeren aan wie een superieure status werd toegekend. Een Griekse slaaf werd bijvoorbeeld vaak huisonderwijzer in een Romeinse patriciërsfamilie. Mensen met weinig status werden houthakker, waterdrager, of, in de Romeinse tijd, landarbeider. Landarbeiders werden slecht behandeld en moesten zwoegen op de landerijen van hun meesters. Slaven die zich door hun werkprestaties onderscheidden, werden vrijgelaten en stegen zo een stap op de sociale ladder en in de werkhierarchie. Ras, en haar kleine neefje stam, bleven echter de belangrijkste factoren die iemands positie in het complexe keizerrijk bepalen.




Ook vandaag de dag nog zijn in steden met een liberaal klimaat bepaalde ambachten, bedrijfstakken en beroepen verbonden met specifieke etnische groepen. Wanneer deze etnische groeperingen evenwichtig verdeeld zijn, kan deze situatie het leven in de stad natuurlijk verrijken. Ook de etnische groepen hebben daar veel bij te winnen. Het is in sociaal en cultureel opzicht bevordelijk om speciale vaardigheden binnen de familiegroep door te geven, en kennis tot de eigen kring te beperken.

De keerzijde is dat mensen die vanuit minder bevoorrechte posities starten, een lange, moeizame weg voor de boeg hebben om in hogere posities terecht te komen, hoeveel talent ze ook hebben. Voor hen die buiten de kring van begunstigden vallen, is vooruitgang pas mogelijk wanneer de oude stereotypen verdwijnen.

De opkomst van de vrije stad

Deze eeuwenoude conventionele systemen voor het toewijzen van werk droegen zeker bij aan de uitbreiding van de productieve basis in de samenleving. Maar de belangrijkste beperking voor verdere ontwikkeling was dat ze geen rekening hielden met individuele verschillen. In deze systemen was geen plaats voor de schitterende onverwachte talenten die vaak op de meest onwaarschijnlijke plaatsen opduiken. Persoonlijk gedrag werd beperkt door de stereotypen die het deel uitmaken van een bepaalde groep met zich meebracht. In dergelijke gemeenschappen is geen plaats voor individualiteit – een omstandigheid die zich in grote delen van de wereld nog steeds voordoet. De acceptatie van individuele verschillen in de bevolking op het sociale en politieke vlak kwam pas goed op gang, toen de

machtsstructuren van keizerrijken en de bijbehorende tirannieën begonnen af te brokkelen.

Tijdperk	Criteria voor het toewijzen van werk	Methode
Pre-industrieel 	Naar categorie: <ul style="list-style-type: none"> • Leeftijd • Geslacht • Stam • Klasse 	Visuele inspectie
Industrieel 	Naar kwalificaties: <ul style="list-style-type: none"> • Vaardigheid in een ambacht of vak • Ervaring • Opleiding 	Diploma's Sollicitatie-commissie
Post-industrieel 	Naar persoonlijkheidsstructuur: <ul style="list-style-type: none"> • Teamrol • Persoonlijke voorkeuren 	Computermatching Persoonlijk gesprek

Figuur 1.1 Wervingsstrategieën in verschillende tijdperken

De eerste kansen deden zich voor toen zich kleine stadstaten vormden buiten het bereik van machtige rijken. Zo kon Miletus, beroemd vanwege grote denkers als Heraclitus en Hippocrates, een belangrijke cultuur- en handelsstad worden op de rotsige kust van Klein-Azië. Met Knossos op het schijnbaar onbeschermd eiland Kreta, Rhodos en Samos in de Egeïsche zee, Athene in het tijdperk van Pericles, of Korinthe op de istmus van de Peloponnesos, en Syracuse, de latere kolonie van Korinthe op Sicilië, ging het al net zo. Ook Venetië vestigde zich op die manier buiten het bereik van invasies door Goten en Vandalen op de zandduinen in het noorden van de Adriatische zee; of Aigues Mortes, die opmerkelijke en goed geconserveerde ommuurde stad, gelegen in een zoutmoeras in de Camargue, en moeilijk grijpbaar voor de Bourbons; of de steden in Armenië en Georgië in het uitgestekte gebergte van de Kaukasus dat bescherming bood tegen plunderingen door de Mongoolse en Osmaanse heersers; of de onafhankelijke Zwitserse kantons, die door tot de Hugenoten behorende ambachtslieden werden gesticht en zich in hun afgelegen vestingen in de bergen beschermd wisten tegen onderdrukking door de Franse monarchie; of de Baltische

steden van de Hanze die hun vaardigheden en verlichte ideeën veel verder verspreidden dan alleen het Baltisch gebied; of de stadstaten Florence, Siena, Bologna, Assisi en andere op het Italiaanse schiereiland, die floreerden tijdens de Renaissance voordat de megarijken hun mars voorwaarts konden hervatten.

Deze steden, die zoveel overeenkomsten vertoonden, hadden hun voorspoed op lange termijn te danken aan het aanwezige vakmanschap, de kleinschalige industrie en de handel. Ze waren klein genoeg om hun eigen regels te stellen, en de conventies van grootschaliger gemeenschappen over wat wel en niet mocht op werkgebied te negeren. Mensen werden van heinde en verre aangetrokken door de kansen die deze steden boden. Dat was ook het geval in Athene tijdens haar bloeiperiode, toen de stad handwerkslieden verwelkomde, hen aanmoedigde zich te vestigen en hun stadsburgerschap verleende, en zodoende als een magneet de grootste talenten van de Griekssprekende wereld aantrok. Deze vorm van personeelsbeleid lag aan de basis van de welvaart en de culturele prestaties van deze stadstaat.

De bewegingsvrijheid die een handelsgemeenschap geeft en aanmoedigt, en inzicht in wat de productie van goederen voor de verkoop kan opleveren, veranderden de manier waarop men tegen werk aankeek. Er ontstond nieuwe waardering voor menselijke vaardigheden en de mogelijkheid zichzelf te perfectioneren. Deze waardering is vaak af te lezen aan de kenmerkende kunstvormen van deze culturen.

Geschoolde arbeid in een vrije markt

Zo werden de omstandigheden gecreëerd voor een nieuw criterium voor het toewijzen van werk. Men ging niet langer uit van de mechanische classificatie naar geslacht, leeftijd en ras, maar nam een ander aspect in overweging. Dat aspect was individuele vaardigheid.

In een vrije stad moest men een vak leren of een beroep uitoefenen om te kunnen slagen in het leven. Er was altijd vraag naar mensen die anderen een vak of beroep konden leren. Degeenen met ambitie gingen bij een meester in de leer, en er was zoveel vraag naar leermeesters, dat de ambachtslieden in spe de meester betaalden, in plaats van door hem betaald te worden.

Een gekwalificeerde vakman moest na zijn leerschool de maatschappij zien te overtuigen van zijn vakkundigheid. Hiervoor

waren nu andere tekenen vereist dan de eeuwenoude blikken van professionele identiteit als leeftijd, geslacht of ras. Hoe moest de vakman dan wel zijn vakkundigheid bewijzen?

De oplossing moest wel een geschreven document worden, dat was ondertekend door de meester waar de vakman in de leer was geweest. Dit bracht de behoefte aan algemeen onderwijs in een stroomversnelling, want documenten zijn alleen nuttig wanneer mensen ze ook kunnen lezen.

De weg die over een lange periode was opengelegd door de stadstaten, werd tijdens de industriële revolutie verbreed, totdat deze ten slotte door iedereen bewandeld werd.

Iemands rol in het arbeidsproces werd nu niet langer door leeftijd, geslacht of ras bepaald, maar door opleiding en training die beperkt in aanbod waren, en daarom des te meer gewaardeerd werden. Een functietitel werd een manier om zichzelf te beschrijven. Mensen ontleenden hun identiteit aan wat ze hadden geleerd en het vak waarvoor ze waren opgeleid. Dus waren ze voortaan timmerman, visser, of smid – woorden die veelgebruikte achternamen werden – of ze kregen op het hoogste statusniveau een beroepstitel die zowel hun beroep als hun identiteit weergaf. Deze vorm van zelfprojectie was nu mogelijk en zelfs wenselijk. Nu mensen zich vrijelijk op de arbeidsmarkt konden bewegen, en ieder beroep konden uitoefenen dat ze wilden, was het in hun eigen belang anderen te laten merken tot welke beroepsgroep ze behoorden. Arbeiders werden vakbondslid, zoals ambachtslieden lid waren geworden van een gilde.

Een dilemma in de identiteit van het werk

De individuele vrijheid die de kleine stadstaten als eersten boden, en die werd aangewakkerd door de industriële revolutie, leidde tot een nieuw soort arbeidsverdeling waarin ruimte was voor individuele vaardigheden en talenten. De bijdrage die iedere werknemer afzonderlijk kon leveren, zat niet langer ingesnoerd in de dwangbuis van een indeling in stereotypen. In tot dan toe onontgonnen gebieden konden nieuwe talenten worden ontdekt en ontwikkeld.

Deze verandering in de manier waarop werk kon worden opgesteld en verdeeld over de mensen die daarvoor beschikbaar waren, had enorme gevolgen. De flexibiliteit die werd geboden, was nieuw en vormde een stimulans voor veranderingen op een schaal die onmogelijk was geweest in de vroegere maatschappijen, waar

mensen vastzaten in stereotiepe rollen. Door de grotere ruimte voor individuele initiatieven kreeg innovatie meer kans. Werknemers ontdekten hoe zij hun vaardigheden het best konden benutten. De productiviteit schoot omhoog, en de levensstandaard bereikte ongekende hoogten.

Door de invoering van algemeen onderwijs werd de inzetbaarheid van werknemers nog verder vergroot. Het onderwijs bereidde hen voor op veranderingen die zich in de eisen van het werk zouden voordoen. Dat alleen al bracht duidelijk zichtbare economische voordelen met zich mee, die lange tijd boven elke twijfel verheven bleven.

Toch vertoonde het algemeen onderwijs na verloop van tijd een aantal ongewenste neveneffecten. In de eerste plaats betekende het feit dat mensen op latere leeftijd begonnen te werken (de prijs die voor langere opleidingen betaald moet worden), dat men er maar op moest vertrouwen dat iemand geschikt was voor een gegeven baan. Dat vertrouwen bleek vaak onterecht. Jonge mensen begonnen aan een opleiding zonder veel inzicht in de eisen die het werk waarvoor zij werden opgeleid in werkelijkheid stelde, terwijl vroeger de geschiktheid van jonge mensen in de leer al was bewezen, voordat iemand als een gediplomeerde vakman in dienst was genomen.

Een tweede moeilijkheid ontstond door de enorme omvang van het aanbod aan trainingen en opleidingen. De vakman die bij iemand in de leer was geweest, was juist in trek omdat zijn vaardigheid schaars was. Toen steeds meer mensen voor een baan in aanmerking kwamen, ontdekten werkgevers dat ze niet meer alleen naar bevoegdheid konden kijken. In theorie zou iedereen van een grote groep kandidaten voor een baan geschikt kunnen zijn.

Een derde moeilijkheid ontstond doordat de aard van het werk veranderde. Tot een eeuw geleden was duidelijk omschreven en algemeen bekend wat iedere baan inhield. De functietitel gaf voor degene die de baan had en voor de buitenwereld, precies aan wat van iemand met zo'n baan verwacht werd. Er ontstonden pas communicatieproblemen toen de formele grenzen tussen banen begonnen te verdwijnen. De snelle vorderingen op het gebied van technologie en strategisch denken maakten dat werkgevers steeds meer nadruk gingen leggen op veelzijdigheid en teamwerk. Deze verschuiving in prioriteiten was van grote invloed, zowel op het management als op het uitvoerend personeel.

Een eigenaardig gevolg

Het totaal van al deze veranderingen heeft tot een vreemde situatie geleid. Steeds beter opgeleide en getrainde mensen solliciteren naar banen waarvan ze niet precies begrijpen wat ze inhouden, terwijl werkgevers de gegevens van grote aantallen mogelijke kandidaten doornemen en het moeilijk vinden in te schatten wie geschikt is en wie niet.

Communicatieve vaardigheden vormen een essentieel onderdeel van veel sleutelfuncties. Toch dreigt, ironisch genoeg, de overspecialisatie waar sprake van is in het hoger onderwijs het vermogen om te communiceren met een bredere doelgroep aan te tasten. Onderwijs dat gericht is op het aanleren van de vaardigheid om te lezen en te schrijven biedt niet langer een essentiële dienst, zoals lang werd aangenomen. Mensen hebben vanouds altijd het door hun genoten onderwijs gebruikt om steeds betere functies te verwerven. Het probleem is echter dat het karakter van deze functies aan het veranderen is, op een manier die niemand heeft zien aankomen. Tegelijkertijd zijn de oude zekerheden ten aanzien van carrièrekansen op basis van leeftijd, geslacht, ras en traditionele werkervaringstrajecten verdwenen. Steeds meer mensen vragen zich daarom in opperste verwarring af welke weg ze moeten inslaan. Er blijven steeds minder zekerheden over om op te vertrouwen.

Om de uitdagingen waarvoor de postindustriële wereld zich gesteld ziet aan te kunnen gaan, zal er een nieuwe taal moeten worden ontwikkeld, een waarmee de noodzakelijke flexibiliteit en teamwork kan worden gefaciliteerd.

Samenvatting

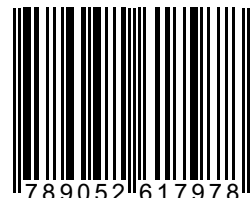
- De criteria voor de verdeling van werkzaamheden zijn blijvend aan verandering onderhevig.
- Het onderwijs heeft de plaats ingenomen van het leerlingschap, waardoor het lastiger is geworden om te bepalen of mensen geschikt zijn voor bepaalde functies.
- Een te sterke focus op gespecialiseerd onderwijs heeft geleid tot een afname van bredere communicatieve vaardigheden.

Een goed team is geen willekeurige verzameling individuen, maar bestaat uit teamleden met verschillende rollen. Om optimaal te functioneren, moet elk teamlid de rol vervullen die hem van nature het best ligt. Dit is het uitgangspunt van de beroemde teamrollentheorie van Belbin. Managers en managementtrainers over de hele wereld gebruiken zijn teamrollen om effectieve teams samen te stellen.

Teamrollen op het werk laat zien hoe u de theorie in alledaagse werksituaties kunt toepassen. Het boek bevat een schat aan informatie, technieken en nieuwe inzichten. U krijgt antwoord op vragen als:

- Hoe ontwikkelt u zelfinzicht bij de teamleden?
- Hoe zorgt u voor goede samenwerking en wisselwerking tussen teamleden?
- Hoe herkent u geschikte kandidaten voor een team?
- Hoe bevordert u onderlinge afhankelijkheid van teamleden?
- Hoe zorgt u ervoor dat het team goed aansluit bij de organisatie?

R. Meredith Belbin is de oprichter van Belbin Associates en is als hoogleraar en onderzoeker verbonden aan het Henley Management College. Eerder schreef hij de bestseller *Managementteams*.



9 789052 617978

www.academicsservice.nl

ISBN 978 90 5261 797 8

NUR 801

