

Samenwerken in projecten

De teamrollen van Belbin voor studenten

Rob Groen, Ed Feijen, Peter Hennevanger, André Meester

Eerste druk

met officiële
Belbin
teamrollentest



 Noordhoff Uitgevers

Samenwerken in projecten

De teamrollen van Belbin voor
studenten

Rob Groen
Ed Feijen
Peter Hennevanger
André Meester

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket industries Groningen

Omslagillustratie: Getty images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 14

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85381-5

ISBN 978-90-01-85018-0

NUR 801/808

Voordat je aan de slag gaat

Volgens de uitgever zal geen student dit voorwoord lezen. Studenten, zegt ze, zijn pragmatische lezers en als ze dit boek, dat ze voor hun studie hebben moeten kopen, eenmaal voor zich hebben liggen, zullen ze zich zo snel en efficiënt mogelijk door de inhoud van de hoofdstukken heen willen werken. De aanduiding 'Voordat je aan de slag gaat' hierboven is voldoende reden om alvast deze bladzijde om te slaan.

Dat is eigenlijk een hele geruststelling. Het ontslaat ons van de verplichting om nu te gaan uitleggen waarom we dit boek hebben willen schrijven. Waarom we het samenwerkingsmodel van Belbin zo opgewekt en positief vinden als het gaat om het krijgen van inzicht in jezelf en in anderen. Waarom het werkt in het bedrijfsleven. En waarom we ons afvroegen waarom het ook niet voor studenten een verrijking zou zijn om er nu al, tijdens de studie, kennis van te nemen en ermee te leren werken. Als het goed is, ontdekt de student vanzelf wel dat dit een boek is om blij mee te zijn en te onthouden. Of niet, natuurlijk – maar dan hebben we daar nu tenminste ook geen valse verwachtingen over gewekt.

Mocht een student tóch een blik werpen op dit voorwoord, dan willen we hem er graag met nadruk op wijzen hoe belangrijk opdrachten 2 en 3 uit hoofdstuk 1 zijn: het meteen en volledig invullen van de Belbin-vragenlijsten en het bekijken van de rapportages over jezelf. Niet alleen omdat dat ontzettend leuk en nieuwsgierigmakend is om te doen, maar ook omdat dit de theorie ineens dichtbij brengt en persoonlijk maakt, als belangrijk en waardevol (en misschien wel niet meer weg te denken) onderdeel van je kijk op mensen – en je kijk op jezelf.

De testen zijn te vinden op de website www.samenwerkenmetbelbin.noordhoff.nl.

Voor docenten, die dit voorwoord waarschijnlijk wél lezen, is er op deze website informatie over de inzet van dit boek en de Belbin-test in de lessen en achtergrondinformatie over het gedachtegoed van Belbin. Teamvorm bv, die de testen verwerkt en de rapportages levert, is de officiële vertegenwoordiger van Belbin Associates in Nederland en licentiehouder voor de Interplace-vragenlijsten.

We willen nog wel kwijt hoe leuk het was om dit boek te schrijven. In de taal van vandaag, voor het publiek van morgen, met een gemotiveerde schrijversgroep die uit drie Planten en één Bedrijfsman bestond (chapeau Peter!): wat dat betekent, zul je al lezende ontdekken. Gelukkig (nou ja) werden we redelijk aan de teugel gehouden door Ageeth Bergsma, de ervaren en kritische Monitor van Noordhoff.

Ten slotte, dat hadden we beloofd, willen we Arlette en Nicolette Groenewold en Joanne Sprengers bedanken, hbo-studenten en leeftijdsgenoten van de doelgroep, voor hun kritisch meelesen op het taalgebruik en voor de vele aanmoedigingen en smiley's die ze aan hun commentaren toevoegden.

And special thanks to our colleagues from Belbin Associates in Cambridge (UK) for their helpful and durable support.

Badhoevedorp / Zoetermeer / Pijnacker / Koog aan de Zaan
Zomer 2014

Rob Groen
Ed Feijen
Peter Hennevanger
André Meester

Preface

Some thirty years ago Belbin Associates in an office in Cambridge received its first international visitors, being from The Netherlands – Bob Groen and his son Rob. I had published my first book on teams in 1981. Its contents had caused the Groens to notice that the same problems in human groups were being registered on both sides of the North Sea. Groups did not behave like teams: internal conflict would commonly undermine the effectiveness of the group while equally role conflict was often present in the working relationship of two people. At senior levels of management, role conflict could be particularly acute and damaging. The language of Team Roles, based on experimental work at Henley College, has proved to have wide international applications in improving the level of team and social effectiveness.

It is better to guard against problems before they actually arise. That is the reason why I welcome the subject being introduced early into education and especially for the use of Dutch students who like all students face the prospect of sudden change as they contemplate entry into employment. Here we have had some encouraging news from among students striving to find a suitable job. On one occasion shortly after the visit of the Groens a student entered our office with the news he had secured his first job in an unexpected way. A job interview was not going too well. It was pointed out that the student's qualifications and experience were not ideal for the job on offer. "No", the student admitted "but you may be interested in this as a Team Role profile was pulled from the pocket". As luck would have it, the manager was aware of Belbin Team Roles and after examining the profile said: "I can see you are not ideal for the job we had in mind. But I can see where you would fit in".

Students need to build up self-confidence in knowing what they do best and what to avoid and then to project that image of the self to an employer. Good education needs to prepare young people for the future society; good education and an understanding of Team Roles in depth shapes the future society.

*I wish all Dutch students every success
in taking account of team roles in
the furtherance of their careers*

Meredith Belbin

Inhoud

- 1 In de ban van het succesvolle team 11**
 - 1.1 Teams in het hbo 12
 - 1.2 Het raadsel van het succesvolle team 13
 - 1.3 De eerste experimenten 14
 - 1.4 Teamrollen komen tevoorschijn 14
 - 1.5 Principes van Teamrol Management 18
 - 1.6 Testmethode Interplace 23
 - Beschouwing: modellen 26
 - Samenvatting 27
 - Vragen en opdrachten 28

- 2 Teamrollen 31**
 - 2.1 Teamrollen nader bekeken 32
 - 2.2 De negen teamrollen 34
 - 2.3 Teamrollen gegroepeerd 43
 - Beschouwing: de taal van de teamrollen 46
 - Samenvatting 47
 - Vragen, casus en opdrachten 48

- 3 Werken in teams 51**
 - 3.1 Like en Share 52
 - 3.2 Zeven geheimen van succesvolle teams 55
 - 3.3 Teams in ontwikkeling 58
 - 3.4 Team skills 61
 - Beschouwing: complementariteit 63
 - Samenvatting 64
 - Vragen, casus en opdrachten 65

- 4 Omgaan met verschillende karaktertypen 71**
 - 4.1 Samenwerken: een kunst, een kunde 72
 - 4.2 The Big Five 72
 - 4.3 Communicatietips: samenwerken met... 75
 - 4.4 Over teamrolarrogantie en teamrolresonantie 80
 - Beschouwing: conflict of harmonie? 82
 - Samenvatting 83
 - Vragen, casus en opdrachten 85

5	Ontwikkelen van je teamrolkwaliteiten	89
5.1	Leren managen van je teamrolkwaliteiten	90
5.2	Ontwikkelen van je sterkten	91
5.3	Praktisch werk maken van je natuurlijke rollen	94
5.4	Tot slot: aan alles komt ... een nieuw begin	100
	Beschouwing: leren en feedback	102
	Samenvatting	103
	Vragen en opdrachten	104
	Literatuuroverzicht	106
	Illustratieverantwoording	107
	Bijlage: Bio lemma's	108
	Register	110
	Over de auteurs	112



‘Nobody is

perfect, but

a team can

be’

1

In de ban van het succesvolle team

- 1.1 Teams in het hbo**
- 1.2 Het raadsel van het succesvolle team**
- 1.3 De eerste experimenten**
- 1.4 Teamrollen komen tevoorschijn**
- 1.5 Principes van Teamrol Management**
- 1.6 Testmethode Interplace**

Leerdoelen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Hoe, waar en wanneer is Belbins teamrolmodel ontstaan?
- Welke teamrollen kon Belbin onderscheiden?
- Welke principes liggen ten grondslag aan Belbins teamrolmodel?
- Uit welke onderdelen bestaat het online assessment Interplace?
- Welke meerwaarde kan Interplace hebben voor jouw projecten op school?
- Wat wordt bedoeld met een 'model'?

1.1 Teams in het hbo

Projecten

Teamgenoten kiezen of niet

Als student in het hbo krijg je veelvuldig te maken met projecten en zul je in teams moeten samenwerken. Soms mag je je eigen teamgenoten kiezen en in een aantal gevallen mag dat niet. Beide werkwijzen hebben voor- en nadelen. Bij het zelf samenstellen van je team is het verleidelijk te kiezen voor degenen die je 'maatjes' zijn. Het is echter maar de vraag of degenen met wie je bevriend bent ook de kwaliteiten bezitten die garant staan voor het succesvol afronden van het project. Als het team wordt samengesteld door je docent, word je geconfronteerd met medestudenten die je wellicht niet zelf gekozen zou hebben, bijvoorbeeld omdat je er een mindere 'klik' mee hebt. Dat wil echter niet zeggen dat je met deze teamleden niet tot een succesvol projectresultaat kunt komen.

Het succesvol afronden van een project is belangrijk omdat je er veel van kunt leren en er studiepunten mee behaalt, maar de garantie voor succes ligt niet altijd voor de hand. Zo kunnen enerzijds de inzet, werkwijze en prestaties van je maatjes in de praktijk tegenvallen. Anderzijds kunnen de teamleden die jij zelf niet gekozen hebt en aan wie je je zelfs regelmatig stoort door de aard van hun bijdrage er wel voor zorgen dat je als team succesvol kunt zijn.

Dat lijkt op het eerste gezicht merkwaardig: samenwerken met maatjes leidt niet altijd tot succes en samenwerken met 'irritante' teamleden kan wel tot succes leiden.

Maar als dan niemand perfect is, en iedereen zo zijn eigen gebruiksaanwijzing heeft, hoe kun je dan toch een 'perfect team' maken van imperfecte mensen? De verklaring hiervoor kan gevonden worden in het door Meredith Belbin (1981) ontwikkelde idee van de teamrollen en hun onderlinge interacties. Hoe deze teamrollen zijn ontstaan en welke aspecten hierbij van belang zijn is het onderwerp van dit eerste hoofdstuk.

VOORBEELD

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 student, 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. Enzovert. En wanneer men deze parel onder de kandidaten, dit toonbeeld van onverenigbare 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.

Uit: Voorwoord Sir Anthony Jay (schrijver van onder andere de BBC-serie *Yes Minister*) in Belbins eerste boek

1.2 Het raadsel van het succesvolle team

‘Finding good players is easy. Getting them to play as a team is another story.’

— Casey Stengel
Amerikaans baseballspeler en manager, 1891–1975

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.

Executive
Managers
Exercise

Management-
vaardigheden

Effectiviteit van
de samenwerking

1.3 De eerste experimenten

‘De theorie bepaalt wat we kunnen waarnemen.’

— Albert Einstein

Duits-Zwitsers-Amerikaanse theoretisch natuurkundige en uitvinder, 1879–1955

Meredith Belbin

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

- 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

- 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.

Bales Observation Form

De output

- 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.

1.4 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



Apollo-team










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' 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 bakten. Zij kwamen bijvoorbeeld voortdurend ideeën en alternatieven tekort als de voorgenoemen 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 (zie tabel 1.1) 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).

Negen verschillende teamrollen

TABEL 1.1 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 makkelijk 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.
MO Monitor 	Objectief, verstandig en beschouwend. Wikt en weegt, op zoek naar afgewogen oordelen.	Afstandelijk en relativerend. Weinig 'drive' en inspiratie voor anderen.
VM Vormer 	Uitdagend, energiek, zet zaken op scherp. Overwint obstakels en krijgt dingen gedaan.	Provoceert en is makkelijk te provoceren. Kwetst gevoelens.
VZ Voorzitter 	Organiseert en coördineert het teamwerk. Op zoek naar gezamenlijke besluiten.	Manipuleert naar consensus toe. Delegeert makkelijk 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 bijeen brengen.	Besluiteloos als het menens wordt en 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.

'Acceptabele zwakheden'

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.

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 bekendgemaakte) 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.

Evenwichtig samengestelde teams

1.5 Principes van Teamrol Management

'Ik geloof dat de aardigheid van het leven bestaat in ontvangen wat een ander geeft en in geven wat je zelf hebt.'

— Godfried Bomans
Nederlandse schrijver, columnist en mediapersoonlijkheid, 1913–1971

Aan Belbins samenwerkingsmodel, dat hij Teamrol Management noemde, liggen drie principes ten grondslag, die we hierna bespreken.

Teamrol Management

1 Naast de functionele rollen bestaan er de teamrollen

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

a 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 inhoudelijke of beroepsmatige rol

b 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.

De organisatorische rol of de positie

Deze beide rollen, a en b, 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. Over deze rol gaat dit boek. Dat is de volgende rol:

Functionele rollen

c 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.

De teamrol of het persoonlijkheidstype

2 Voorwaarden voor succes

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

a 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.

Optimaal evenwicht

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 te zijn 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.

Diversiteit

- b 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 in de perken houden.

Goede 'match'

VOORBEELD

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 soort van openbaring om kennis te maken met de gedachte dat mensen verschillen en dus ook van nature verschil-

lend gedrag vertonen in een team en dat het de kunst is van deze verschillen gebruik te leren 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 één van de managers 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.' Overigens was volgens het assessment 'vormer' de meest natuurlijke teamrol van deze manager.

'Ik ben er nog steeds van overtuigd dat zoals ik het doe je het moet doen want anders zou ik het niet doen.'

— Johan Crujff

Voormalig Nederlandse profvoetballer en voetbalcoach, 1947

3 Elk persoon heeft twee of drie teamrollen die goed bij hem passen

Ieder persoon combineert twee à drie rollen waarin je je thuis voelt en je makkelijk beweegt, je primaire of natuurlijke rollen. Daarnaast blijken er vaak nog wel twee of drie andere teamrollen te zijn, die je – ingeval persoonlijke ambities of bepaalde omstandigheden dat verlangen – nog tot op zekere hoogte kan doorontwikkelen, de secundaire rollen.

Maar daarnaast blijft er altijd voor ieder persoon een aantal 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 kan opzoeken en aanspreken.

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 vanzelfsprekendheden, hun eigen logica en – soms onvermijdelijk – hun eigen arrogantie.

Tuis spelen deze rollen misschien anders op dan tijdens de 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.

Primaire of natuurlijke rollen

Secundaire rollen

Complementair

Coping mechanisms

1



1.6 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.

Interplace
360° Feedback

Zelfbeeld
Beeld dat
anderen hebben

Voorbeeld van een pagina uit de vragenlijst

Deze 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.
- 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:

- Het programma 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 ontmoeten 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 makkelijk 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).

Je kunt de test van Interplace op de website bij het boek vinden.

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 zij 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 die je helpt deze verschillen beter te begrijpen en te waarderen.

Beschouwing

Modellen

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 we een landkaart gebruiken. We snappen 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 over 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 die 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 we daar doorgaans met een individuele blik op reageren. ‘Dat komt allemaal door de drammerigheid van A’, zeggen we dan. Maar het teamrolmodel van Belbin nodigt ons uit daar op een andere manier naar te kijken, met een *interactieve* blik, en ons 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 snappen 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.

Samenvatting

- ▶ Meredith Belbin deed rond 1970 met een aantal wetenschappers onderzoek naar de prestaties van verschillende managementteams die deelnamen aan een business game. Belbin concludeerde: teams bestaande uit mensen met verschillende teamrollen presteren beter dan teams bestaande uit mensen met eenzelfde teamrol.
- ▶ De negen teamrollen zijn:

Voorzitter	Monitor	Brononderzoeker
Vormer	Bedrijfsman	Zorgdrager
Plant	Groepswerker	Specialist
- ▶ Belbins Teamrol Management is gebaseerd op drie principes:
 - 1 De teamrollen bestaan naast de functionele rollen.
 - 2 Het samenspel van de teamrollen is bepalend voor het succes.
 - 3 Elke persoon heeft twee of drie teamrollen die goed bij hem passen.
- ▶ Iedere persoon combineert twee à drie rollen waarin hij zich thuis voelt en zich makkelijk beweegt: zijn primaire of natuurlijke rollen. Daarnaast zijn er nog twee of drie teamrollen die hij tot op zekere hoogte kan doorontwikkelen: de secundaire rollen.
- ▶ De teamrollen zijn complementair; ze vullen elkaar aan.
- ▶ De teamrollen dragen we met ons mee en zijn belangrijke persoonlijke strategieën om met de wereld en de omstandigheden om te gaan: *coping mechanisms*.
- ▶ Interplace is de online testmethode van Belbin om het teamrolprofiel van een persoon vast te stellen. Het programma verwerkt de ingevulde vragenlijsten tot een rapportage waarin de teamrolscores worden weergegeven.
- ▶ Het Belbin-teamrolmodel is, net als andere modellen, een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Daarmee geeft het per definitie slechts een deel van de werkelijkheid weer, maar wel juist dat deel dat de gebruiker nodig heeft. In dit geval dus het gedrag van personen in een samenwerkingsrelatie.

Vragen en opdrachten

1

Vragen

- 1.1** Wat was de reden voor het Henley College om Meredith Belbin te vragen een onderzoek te leiden naar de teams die deelnamen aan het business game?
- 1.2** Welk verschijnsel ontdekte Belbin gedurende het onderzoek?
- 1.3** Welke teamrol bleek in verliezende teams te ontbreken, volgens het onderzoek van Belbin?
- 1.4** Welke negen teamrollen ontdekte Belbin uiteindelijk?
- 1.5** Wat was de belangrijkste ontdekking van Belbin?
- 1.6** Welke drie principes liggen ten grondslag aan het samenwerkingsmodel van Meredith Belbin?
- 1.7** Wat wordt bedoeld met de zogenoemde 'primaire rollen'?
- 1.8** Wat wordt bedoeld met de opmerking dat de teamrollen complementair zijn?
- 1.9** Welke soorten informatie verwerkt het online assessment Interplace?
- 1.10** Wat wordt bedoeld met een model en hoe kun je dat gebruiken?

Opdrachten

- 1.11** Kijk eens naar tabel 1.1 met de negen teamrollen. In welke twee of drie teamrollen herken je jezelf, in een eerste indruk, het beste?
- 1.12** Ga naar de website www.samenwerkenmetbelbin.noordhoff.nl voor de teamroltest van Interplace.
- a** Vul eerst de zelfperceptievragenlijst in.
 - b** Nodig minimaal vier en maximaal zeven personen uit je omgeving uit om de observatielijst voor je in te vullen. Let erop dat je observatoren snel reageren. Observatoren die niet of te laat reageren, kun je weer verwijderen.
 - c** Zodra je vier observatoren binnen hebt, kun je de volledige rapportages opvragen.

- 1.13** Lees de Consultraporten en de Karakterprofielen en beantwoord voor jezelf de volgende vragen:
- a** Wat zijn je natuurlijke of primaire rollen?
 - b** In hoeverre herken je deze?
 - c** Wat zijn de sterktes en acceptabele zwaktes van deze rollen?
 - d** Kun je voorbeelden bedenken waarin deze sterkten en zwakten naar voren kwamen, op school of thuis?
 - e** Wat zegt de uitkomst over jouw mogelijke inbreng als persoon in de projectgroepen?