

TEAMROLLEN

Binnen het brede gebied van communicatie en samenwerken beleven sommige modellen een topperiode, zakken dan weg in vergetelheid maar keren na verloop van tijd toch weer terug in de belangstelling. Het teamrollen model van Belbin is daar een voorbeeld van. In de jaren tachtig was het model zeer populair bij sociaal-agogische opleidingen, daarna verdween Belbin wat in de marge maar vandaag de dag neemt de belangstelling weer toe. AS-auteur John Sijnke zet in dit artikel op een rijtje wat de Belbin teamrollen inhouden en wat je er aan hebt in de dagelijkse samenwerking.

John Sijnke

Belbin

Dr. Raymond Meredith Belbin (1926) legde al in de jaren zestig van de vorige eeuw de basis voor zijn teamrollen theorie. Globaal komt die er op neer dat in elk team een aantal rollen vervuld moeten worden om van een volwaardig functionerend team te kunnen spreken. Hij maakte aanvankelijk onderscheid tussen acht verschillende rollen en voegde daar later nog een negende aan toe. Belbin sloot met zijn model goed aan bij andere ontwikkelingen binnen de groepsdynamica, de theorie over groepsprocessen, die uiteraard ook toepasbaar is op samenwerkende teams. Het bijzondere aan het model van Belbin is dat hij er gedetailleerde beschrijvingen bij geeft van bepaalde rollen die personen binnen teams vervullen. Die rollen zijn aan de hand van zijn theorie en de daaruit voortgekomen testen, makkelijk te herkennen. Het idee achter zijn theorie is dat door de verschillende rollen te herkennen teamleden met elkaar in gesprek kunnen gaan over een aantal essentiële onderwerpen: wie vervult welke rol, welke rollen worden niet of nog onvoldoende ingevuld en op welke verschillen (botsende rollen) zijn eventuele onderlinge spanningen gebaseerd. Daarmee is het model van Belbin dus meervoudig te gebruiken:

- kwaliteiten in team vaststellen en bespreekbaar maken (bevorderlijk voor het samenwerkingsklimaat en de onderlinge relaties)
- evenwichtige teams samenstellen (een handig middel voor managers en personeelsfunctionarissen)
- teamprocessen bespreekbaar maken (samenwerken gaat immers niet vanzelf en het model van Belbin geeft handvatten aan teams en teambegeleiders)

Het falen of slagen van teams heeft volgens Belbin alles te maken met de eigenschappen van de individuele teamleden en de favoriete rollen die zij op basis van die eigenschappen vervullen. Wanneer je inzicht hebt in die eigenschappen, kun je een team effectiever maken. Hoe teamleden zich gedragen wordt volgens Belbin bepaald door zes factoren:

1. persoonlijkheid
2. mentale vaardigheden
3. waarden en motivatie
4. invloeden en omgeving
5. ervaring
6. het vermogen om andere rollen te vervullen

De beste teamresultaten worden behaald in teams met een evenwichtige samenstelling. Want Belbin gaat er van uit dat de verschillende rollen allemaal binnen een team aanwezig moeten zijn. De effectiviteit van het team hangt samen met de mate waarin het team in staat is die verschillende rollen te onderkennen en ze effectief op elkaar af te stemmen. Sommige rollen lijken lijnrecht tegenover elkaar te staan en kunnen zeker een bron van onderlinge botsingen zijn. Juist door je als team bewust te zijn van de noodzaak van die verschillen kunnen die in het voordeel van het team gaan werken in plaats van als bron van onderlinge ergernis te fungeren.

Antons en Satir

Uiteraard is Belbin niet de enige die zich heeft bezig gehouden met rollen in teams. Klaus Antons maakte in de jaren zeventig onderscheid tussen taakrollen, procesrollen, leiderschapsrollen en disfunctionele rollen. Antons groepeerde de verschillende aspecten die bij de diverse rollen behoren wel, maar verbond ze niet aan een samengestelde beschrijving waarmee je kunt zien wie welke rol vervult.

Een ander model dat wel zulke beschrijvingen geeft is dat van Virginia Satir. Zij maakt onderscheid tussen vier verschillende typen:

- De Beschuldiger: duidelijk aanwezig in het team, denkt in 'goed' of 'fout' en legt vooral de nadruk op zaken die niet goed verlopen.
- De verzoener: steunt anderen onvoorwaardelijk en is gericht op voorkomen van conflicten en spanningen
- De afleider: reageert spontaan op alles wat zich aandient, maar luchtigheid wordt soms gebruikt om de realiteit te ontlopen
- De beredeneerder: heeft overal een rationele verklaring voor, bekijkt alles op een afstand maar blijft zelf buiten beeld.

Tenslotte is er volgens Satir ook nog een vijfde stijl, de combinatie, waarbij kenmerken van alle stijlen worden gecombineerd zonder dat er een duidelijk dominant is.

Opvallend aan de benadering van Satir is dat het overwegend tamelijk negatieve typering zijn. Haar model legt veel nadruk op de niet functionele aspecten van teamleden. Dit model, dat ontstaan is vanuit haar praktijk als gezinstherapeute, kan zeker helpend zijn om disfunctionele factoren binnen een team op te sporen, maar legt veel minder dan Belbin de nadruk op de kwaliteiten van teamleden. Dat maakt haar model bruikbaar bij interventies bij vastgelopen teams maar veel minder bij teams die zelf eens in beeld willen hebben wat voor vlees ze nu eigenlijk zelf in de kuip hebben, zodat ze door dat inzicht (nog) beter kunnen gaan functioneren. Want laat duidelijk zijn dat Belbin niet perse toegepast kan worden bij teams waar alles niet zo lekker loopt. Juist teams die het goed doen kunnen zich door een Belbin analyse bewuster worden van de factoren die leiden tot teamsucces. Dat inzicht kan het team helpen om bij vacatures een persoon met de juiste eigenschappen te vinden, zodat het evenwicht aan kwaliteiten en stijlen binnen het team bewaard blijft.

Etiketten

Een gevaar bij modellen als die van Belbin en Satir is dat er snel met etiketten geplakt kan gaan worden. De werkelijkheid is altijd genuanceerder dan uitsluitend het beeld dat uit een test naar voren komt. Zeker wanneer bepaalde omschrijvingen minder positieve kanten hebben dan andere (of zo geïnterpreteerd worden) loopt een team het gevaar dat sommige teamleden zich niet prettig voelen bij het etiket dat ze opgeplakt krijgen. Daarom is het van belang zorgvuldig met dit soort modellen om te gaan. Ondersteuning door een ervaren teambegeleider is, zeker bij teams waar een problematische samenwerking de aanleiding is om een analyse op basis van de Belbin teamrollen te maken, aan te raden. Een teamrol analyse brengt niet alleen kwaliteiten in beeld maar ook de minder functionele aspecten komen aan de orde. Wanneer iemand zich door zo'n analyse aangevallen voelt, zal hij of zij snel in de verdediging gaan. Een teambegeleider kan de nuance aanbrengen en helpen voorkomen dat de typering als stigmatiserend worden ervaren.

Blijf je er in ieder geval steeds van bewust dat het om 'rollen' gaat en niet om 'typen'. Je bent geen 'zorgdrager' (een van de Belbin rollen), je vervult die rol omdat jij over bepaalde eigenschappen beschikt die voor het goed functioneren van het team van belang zijn. Je bent als persoon meer dan alleen die rol. Soms maken de omstandigheden dat je een bepaalde rol vervult die niet direct je grootste voorkeur heeft of niet het meest nadrukkelijk past bij jouw natuurlijke talenten. Maar de samenstelling van het team kan er om vragen dat

iemand die rol vervult. En dan is dat meestal degene die er in ieder geval enigszins mee uit de voeten kan.

Wanneer je een Belbin teamrollentest doet zul je ook merken dat niemand uitsluitend één rol vervult, er is altijd sprake van combinatie van eigenschappen uit verschillende rollen. Bij de een is dat nadrukkelijker zichtbaar dan bij de ander. Soms komen jouw oorspronkelijke eigenschappen minder op de voorgrond omdat anderen al een bepaalde rol vervullen. Dan wordt er een beroep op andere eigenschappen gedaan. Het is zeker een kwaliteit te nemen als je op die wijze een bijdrage kunt leveren aan het evenwicht binnen het team.

DE TEAMROLLEN VAN BELBIN

ROL	KENMERKEN	POSITIEF	KRITISCH
Voorzitter	Kalm, beheerst, veel zelfvertrouwen, communiceert helder, procesbewaker.	Schat kwaliteiten van teamleden goed in, doelgericht, stelt prioriteiten.	Geen creatieve uitblinker, soms kortzichtig of star.
Vormgever	Energiek, extravert, dynamisch, onafhankelijk, ambitieus.	Gedreven en gemotiveerd, functioneert goed onder druk, doelgericht	Ongeduldig, snel geïrriteerd, soms onnodig confronterend of drammerig.
Innovator (plant)	Idealistisch, serieus, onorthodox, veel verbeeldingskracht.	Fantasie, kennis, creativiteit, originaliteit, zien en volgen van grote lijnen	Slordig in praktische details en afspraken, niet altijd even praktisch.
Monitor (waarschuwer)	Nuchter, weinig emoties, goed beoordelings- en onderscheidingsvermogen.	Kundig, zakelijk, kritisch, objectief, analytisch, doorziet complexe situaties.	Mist vermogen anderen te inspireren, soms besluiteloos, tactloos.
Coördinator (bedrijfsman)	Behoudend, plichtsgetrouw, voorspelbaar, werkt efficiënt en systematisch, gedisciplineerd	Organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker, zelfdiscipline.	Gebrek aan flexibiliteit, staat niet altijd open voor nieuwe ideeën.
Netwerker (brononderzoeker)	Extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief, goed in leggen van contacten	Staat open voor nieuwe uitdagingen, kan goed improviseren, onderzoekend en verkennend	Verliest snel interesse, slordig met afspraken, aandacht voor bijzaken.
Groepswerker	Sociaal gericht, mild, gevoelig, diplomatiek, stimulerende en helpende houding	Reageert positief op mensen en situaties, bevordert teamgeest, brengt rust.	Besluiteloos in crisissituaties, soms te veel gericht op goede sfeer
Zorgdrager (afmaker)	Nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, introvert, stil	Kan dingen goed afmaken, perfectionist, goede balans tussen gevoel, orde en efficiëntie	Maakt zich snel zorgen over kleine dingen, moeite met ' loslaten', gejaagd.

Specialist	Doelbewust, initiatiefrijk, toegewijd.	Voorziet in kennis en vaardigheden waar een tekort aan is.	Minder sterk in ongestructureerde processen.
-------------------	--	--	--

Opmerking:

Bij de eerste vertalingen van Belbin's teamrollen zijn een aantal benamingen gebruikt die niet altijd duidelijk bleken te zijn, soms voor verwarring zorgden of de lading niet dekten. Omdat je ze in veel literatuur en bij tests op internet nog vaak tegen komt staan die in dit overzicht tussen haakjes vermeld.

BELBIN TEST

Op internet zijn diverse Belbin tests te vinden. Kijk bijvoorbeeld eens op de volgende sites:

www.123test.nl

www.360test.nl

www.auditio.nl

De meeste tests zijn gebaseerd op het oorspronkelijke werk van Belbin en gaan uit van acht verschillende rollen, waarbij soms verschillende benamingen worden gehanteerd.

Belbin voegde zelf in de jaren negentig een negende rol toe, de specialist.

MEER LEZEN

Naast zijn standaardwerk "Managementteams" is "Teamrollen op het werk" het meest bekende boek van Belbin. Het werd in 1998 in het Nederlands vertaald en intussen zijn er vele drukken verschenen. De volgende vragen staan centraal:

- Hoe ontwikkel je zelfinzicht bij teamleden?
- Hoe zorg je voor goede samenwerking en wisselwerking tussen teamleden?
- Hoe herken je geschikte kandidaten voor een team?
- Hoe vervorder je onderlinge afhankelijkheid van teamleden?
- Hoe zorg je dat het team goed aansluit bij de organisatie?

Teamrollen op het werk

Meredith Belbin
Academic Service
ISBN 90 526 124 98

PROFESSIONELE BEGELEIDING

Wil je professionele ondersteuning bij het toepassen van de Belbin teamrollen in je team, kijk dan eens op www.spottraining.nl voor meer informatie.

Gepubliceerd in AS, maandblad voor de activiteitensector, oktober 2008.