

Trefwoorden

teams

teamrollen

persoonlijkheid

Hans Blom



Hans Blom is partner bij TBV – Development en werkt sinds 1999 met teamrolmanagement bij groepsdynamicaprocessen. Daarnaast begeleidt hij klantgerichtheids- en verkoopstimuleringsprojecten en interventie management. Meer informatie over teamrolmanagement: HansBlom@tbv-development.nl. www.tbv-development.nl.

TEAMROL MANAGEMENT

“Ik heb een prima team, maar kan het niet beter?”

Een complementair en succesvol team, daar droomt iedere manager van. Een team dat bestaat uit mensen die elkaar aanvullen en versterken en samen zorgen voor betere klanttevredenheid en resultaten. Het samenstellen van een complementair team is niet eenvoudig. Het vraagt om de nodige analyses en interventies. De techniek van teamrolmanagement helpt om dit proces stap voor stap uit te voeren.

Hoe creëer ik een team dat complementair is? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden zullen we de kwaliteiten van het team inzichtelijk moeten maken. En om dit te doen kunnen we gebruikmaken van teamrolmanagement, een instrument om de succes- en faalfactoren van teams zichtbaar te maken. Zelf ben ik zeven jaar geleden voor het eerst in aanraking gekomen met teamrolmanagement. Om meer inzicht te krijgen en mij verder te verdiepen in de theorie heb ik onder andere een workshop gevolgd bij Rob Groen, de grondlegger van teamrolmanagement in Nederland. Teamrolmanagement heeft mij veel toegevoegde waarde geleverd. Doordat ik veel workshops bij verschillende bedrijven heb gegeven, geldt voor mij dat teamrolmanagement een doeltreffend middel is om groepsdynamicaprocessen te analyseren en te begrijpen. Teamrolmanagement is ontstaan vanuit de vraag waarom

sommige teams succesvol zijn en andere teams juist niet. Het was Meredith Belbin die karaktereigenschappen van mensen (teamrollen) onderzocht die van invloed zijn op de samenstelling van succesvolle teams. Hieruit komt naar voren dat er negen teamrollen zijn. Teamrolmanagement geeft daarmee inzicht in teamdynamiek en de wisselwerking tussen teamleden onderling.

Uitgangspunten

Buiten de teamrol wordt het succes van een team(lid) ook bepaald door de deskundigheid (onder andere opleiding en ervaring) en de positie binnen de organisatie. Hierbij dient een persoon dus voldoende kennis te bezitten, een juiste positie binnen de organisatie te hebben en een passende teamrol(len) te bezitten. Het is aan de leider of het management van de organisatie om een optimaal functionerend team samen te stellen en dit op een juiste manier te

faciliteren. Hoe het team moet functioneren is sterk afhankelijk van de organisatiefase van de organisatie en waar de organisatie naartoe wil groeien. Een juist en optimaal samengesteld team kan stappen maken, daar waar eenlingen verzanden in individuele paradigma's.

Wat is een teamrol?

Aan een teamrol(gedrag) liggen een aantal invloedsfactoren ten grondslag (zie figuur 1).

In figuur 1 is de complexiteit van de verschillende invloedsfactoren op teamrol(gedrag) weergegeven. Rob Groen definieert in het boek *Teamrol & taal* een teamrol als een rol die wordt gevormd door combinaties van persoonlijkheidseigenschappen en beschrijft de karakteristieke manier waarop een teamlid, in wisselwerking met andere teamgenoten, zijn of haar bijdrage levert. Hierbij worden vraagstukken en dagelijks functioneren benaderd vanuit de voorkeursrollen die de persoon heeft. Met teamrolmanagement worden voorkeu-

ren herkend en hanteerbaar gemaakt.

De teamrollen

Er zijn negen teamrollen. De teamrollen zijn weergegeven in tabel 1 op de volgende pagina. In deze tabel is de naam van de teamrol weergegeven, het kenmerk (waar herken ik de rol aan), de kwaliteiten en de toelaatbare zwakheden weergegeven. De laatste rol, specialist, is later toegevoegd en staat daarom los van de tabel.

Complementair

Gemiddeld heeft een persoon twee tot drie natuurlijke teamrollen. In het uitvoeren van de eigen teamrollen zal een persoon (individueel en in een team) de beste performance leveren. Het gevolg hiervan is dat een persoon niet goed kan zijn in alle teamrollen (en een team wél). Om succesvolle teams samen te stellen moet je de complementaire eigenschappen gaan herkennen en toepassen bij de teamverdeling. Belbin gaat ervan uit dat de toelaatbare zwakheden onlosmakelijk zijn verbonden met positieve kwa-

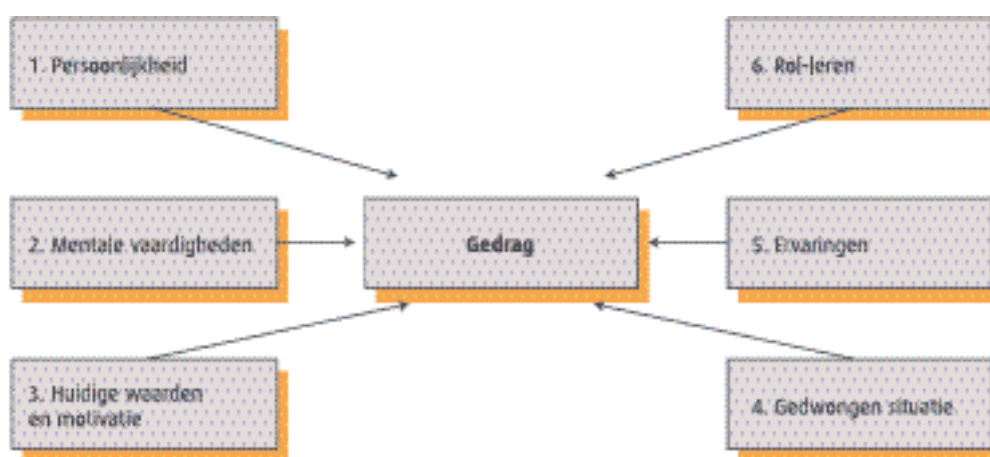
liteiten. Hiervan is het gevolg dat het 'sleutelen' aan deze zwakheden ook gevolgen heeft voor de kracht van de positieve kwaliteiten. Als organisatie zul je hier dus rekening mee moeten houden en je realiseren wat de effecten kunnen zijn bij het sturen op dit gedrag van medewerkers. Als organisatie zul je wel moeten bepalen tot welk niveau dit gedrag acceptabel is. Bij het samenstellen dien je rekening te houden met de eerdergenoemde uitgangspunten (deskundigheid en positie) samen met het doel en de organisatiefase (start-up of beheerssituatie).

Organisatieanalyse op teamrolniveau

Indien een organisatie ervoor kiest om klantwaarde en opbrengsten centraal te stellen en hiervoor de complementariteit van team(s) te onderzoeken met teamrolmanagement, is er een aantal fasen te doorlopen.

Fase 1: Acceptatie & draagvlak
Binnen de organisatie zal het doel van de analyse/training worden toegelicht door de verantwoordelijke

Figuur 1. Wat ligt aan teamrolgedrag ten grondslag? (Bron: Belbin, 1993)



Opmerkingen:

1. Aan het gedrag liggen psychofysiologische factoren ten grondslag, waardoor vooral extroversie-introversie innerlijke spanning-innerlijke rust.
2. Denkvermogen op hoog niveau kan de persoonlijkheid onderdrukken en uitzonderlijk gedrag voortbrengen.
3. Zwaarwegende waarden kunnen een bepaalde reeks gedragingen afdwingen.
4. Gedrag kan afhankelijk zijn van factoren en de onmiddellijke omgeving.
5. Persoonlijke ervaringen en culturele factoren kunnen worden aangewend om gedrag aan te passen of gedrag wordt aangepast om rekening te houden met ervaring en conventies.
6. Mensen worden veelzijdiger wanneer ze leren een rol te spelen waar behoefte aan is.

Type (teamrol)	Afkorting	Typische kenmerken	Positieve kwaliteiten	Toelaatbare zwakheden
Bedrijfsman	BM	Behoudend, plichtsgetrouw, voorspelbaar.	Organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker, zelfdiscipline	Gebrek aan flexibiliteit, niet ontvankelijk voor ideeën die hun waarde nog niet hebben bewezen.
Voorzitter	VZ	Kalm, beheerst, veel zelfvertrouwen.	Beoordeelt iedereen die een bijdrage kan leveren zonder vooroordelen op zijn merites en handelt daarnaar, zeer doelgericht	Geen uitblinker in intellect of creatieve aanleg.
Vormer	VM	Veel energie, extravert, dynamisch	Gedreven en gemotiveerd om iets te doen aan inertie en ondoelmatichtigheid	Ongeduldig, snel geïrriteerd, geneigd tot bruuskieren
Plant	PL	Individualistisch, serieus, onorthodox	Genialiteit, fantasie, intellect, kennis	In ivoren toren, en geneigd praktische details of protocol te veronachtzamen
Brononderzoeker	BO	Extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief	Goed in het leggen van contacten en het exploreren van nieuwe ontwikkelingen. Reageert goed op uitdagingen	Verliest snel interesse wanneer het eerste enthousiasme over is
Monitor	MO	Nuchter, weinig emoties, voorzichtig	Goed beoordelingsvermogen, kundig, zakelijk, kritisch	Mist inspiratie en het vermogen anderen te inspireren
Groepswerker	GW	Sociaal gericht, mild en gevoelig	Reageert positief op mensen en situaties en bevordert teamgeest	Besluiteloos in tijden van crisis
Zorgdrager	ZD	Nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, gespannen	Kan dingen goed afmaken, perfectionistisch	Heeft de neiging zich te veel zorgen te maken over kleine dingen, dingen niet los te kunnen laten
Specialist	SP	Alleen gericht op vakgebied	Veel kennis van vakgebied	Niet geïnteresseerd in anderen

manager. Fase 1 is essentieel in de uitvoering van het totale traject, omdat draagvlak en acceptatie onder de medewerkers kritieke succesfactoren zijn. Er zal namelijk openlijk over individueel en teamgedrag gesproken moeten kunnen worden.

Fase 2: Analyse

Om de teamrollen inzichtelijk te krijgen, maak je gebruik van het 360-feedbackinstrument teamrolmanagement. Bij de analyse gebruik je zelfperceptie en observatiegegevens. De uitkomst van de analyse geeft de teamrollen weer van de zelfperceptie van de persoon, de teamrollen van hoe de observanten kijken naar deze persoon en een totaal teamrolprofiel.

Fase 3: Spiegel

Na de gegevens verwerkt te hebben, worden de uitkomsten besproken. Eerst individueel om mogelijk verrassende uitslagen eerst toe te lichten, en vervolgens als team. De individuele uitkomsten worden in het team besproken.

Fase 4: Confrontatie

Door middel van rapportages – over de totale samenstelling en de samenwerking binnen het team – zal de complementariteit besproken worden. Deze confrontatie zal worden verdiept door ook onderlinge samenwerking tussen teamleden te bespreken. In deze confrontatie wordt de analyse gecompileerd tot één document met de verbeterpunten.

Fase 5: Stappenplan

Door het opstellen van een vast en geaccepteerd stappenplan vergroot je de kans op succes. Onderdeel van dit stappenplan zijn:

- Waar is er onbalans binnen het team?
- Wat is de reden?
- Hoe gaan we dit aanpakken?
- Wat moeten de resultaten zijn?
- Welke stappen gaan we volgen?
- Evaluatie.

Fase 6: Borgen

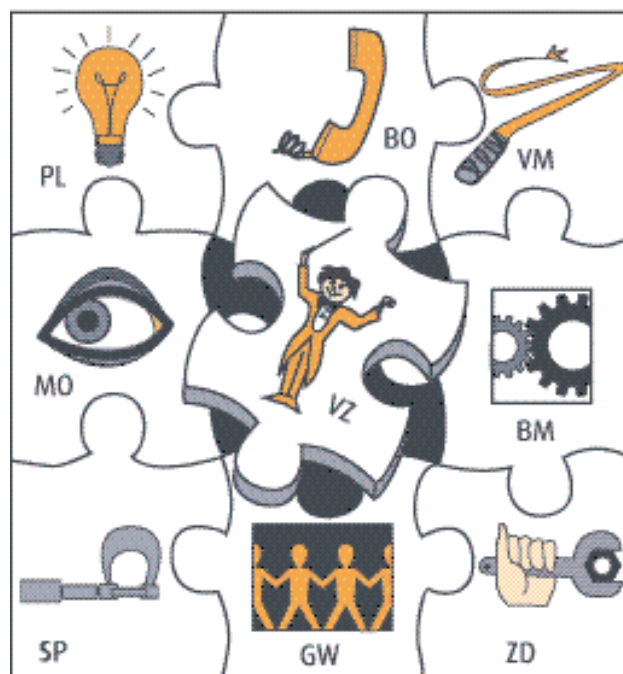
Begeleiden van de organisatie in de

Teamrolmanagement in de praktijk

Een grote organisatie besluit om een nieuwe afdeling op te zetten. Binnen deze afdeling worden methodes onderzocht om gedragingen van klanten (verschillende diensten die de klanten nu afnemen) te koppelen, waardoor er nieuwe product-marktcombinaties ontwikkeld kunnen worden. Na een aantal maanden merkt de manager dat het resultaat van de afdeling achterblijft. Een onderzoek volgt. Bij dit onderzoek is gebruikgemaakt van teamrolmanagement. Hierbij is de samenstelling van het team binnen de afdeling onderzocht. De uitkomst was dat er vrijwel alleen dominante Planten (acht personen) werkten op deze afdeling. Verder werkten er nog twee Bedrijfsmannen die niet dominant waren, waardoor zij ondersneeuwden door het Plant-geweld. Na de analyse en het herkennen en erkennen door het team (als hulpmiddel is hierbij een outdoortraining toegepast) van de problematiek zijn er een aantal afspraken binnen dit team gewijzigd. Hierbij hebben de Bedrijfsmannen een veel dominantere rol gekregen binnen de bedrijfsvoering, dit ten koste van de Plant-rollen. Het wijzigen van de bevoegdheden en het bewust omgaan met de positieve kwaliteiten, maar ook de toelaatbare zwakheden hebben ertoe geleid dat de effectiviteit van dit team - en dus het in de markt zetten van nieuwe producten - aanzienlijk is versneld. Ter afsluiting is dit team nog een aantal malen gecoacht om ervoor te zorgen dat men niet terugvalt in oud gedrag.

Door de interventie binnen deze organisatie zijn er een aantal uitgangspunten binnen de organisatie veranderd:

- Niet alleen de deskundigheid (cv + ervaring), maar vooral de teamrol bepaalt het succes van de samenwerking.
- Door rollen zichtbaar te maken houdt men rekening met elkaars kwaliteiten.
- Door rollen bewust in te zetten geef je een versnelling aan veranderingen.
- Bewust worden teamrollen gebruikt bij werving en selectie.



Samenvatting

Steeds meer managers worstelen met de vraag hoe ze met hun team kunnen bijdragen aan een beter bedrijfsresultaat. De succesfactor hierbij is niet alleen de aanwezige vakinhoudelijke kennis, maar ook de mate van wisselwerking tussen de teamleden. Met teamrolmanagement bent u in staat om de karaktereigenschappen die bijdragen aan de wisselwerking tussen teamleden zichtbaar te maken. Met deze kennis is het vervolgens mogelijk om de faal- en succesfactoren van het team te analyseren en de nodige interventies te plegen.

veranderde manier van denken (nazorg).

Het resultaat – want daar gaat het uiteindelijk om – van het doorlopen van deze fasen is dat je duidelijk inzicht hebt in de teamrollen, zichtbaar hebt waar er onbalans is, wat het effect van deze onbalans is en volgens welke stappen het team weer in balans gebracht kan worden om succesvol te werken met de daarbijbehorende resultaten.

Wat zijn de andere toepassingen van teamrolmanagement?

Teamrolmanagement is een uitstekend instrument om te gebruiken bij:

- het samenstellen van succesvolle teams;
- het zichtbaar en bespreekbaar maken van problemen bij samenwerking;
- het samenstellen van effectief werkende projectteams;
- de vergroting van het referentiekader van de organisatie door het effectief inzetten van de aanwezige kwaliteiten;
- werving en selectie.

Vanuit werving en selectie is het mogelijk om de benodigde rollen voor een functie te inventariseren en deze te matchen met de gegevens van een kandidaat die de 360-feedback heeft ingevuld. Hierdoor selecteren we niet alleen op voorkeur (aannemen van dezelfde karaktereigenschappen want dat communiceert zo gemakkelijk), maar complementairheid (toegevoegde waarde binnen het team).

Bijvoorbeeld, een team is op zoek

naar een nieuwe collega. Normaliter wordt de functie (vanuit functie-inhoud) vacant gesteld en wordt hierop gezocht en geselecteerd. Als we ook selecteren op de dimensie van teamrollen, brengen we eerst het huidige team in kaart en stellen we het functieprofiel vast. Aan de hand van deze gegevens kan er naast de functie en positionele rol ook geselecteerd worden op teamrollen door bij de potentiële kandidaat een teamrolanalyse af te nemen. Hierdoor kan er een uitspraak gedaan worden over functie, positie en teamrolgeschiktheid in relatie tot de nieuwe functie.

Do's & don'ts

Do's

- Een team moet een duidelijke taakstelling hebben.
- Zorg voor een balans tussen functie, positie en teamrol.
- Creëer draagvlak voor de verschillende rollen binnen de organisatie.
- Maak gedrag bespreekbaar binnen de organisatie.
- Borg de afgesproken werkwijze, voorkom terugvallen in oud gedrag.
- Analyseer met observatoren om objectiviteit te waarborgen.

Dont's

- Mensen rollen laten vervullen die zij niet bezitten. Dit zal niet werken, het effect is van korte duur en mensen vallen terug in voorkeursgedrag.
- Hetzelfde team inzetten voor elk doel. Dit is niet realistisch. Maak vooraf altijd een analyse of dit team geschikt is, daarbij de balans tussen functie, positie en teamrol in ogenschouw nemend.
- "Een succesvol team moet altijd uit negen teamleden bestaan." Dit is niet het geval; de hoofdzaak is dat alle rollen vertegenwoordigd zijn, een team kan dus ook uit drie leden bestaan.

Literatuur

- Belbin, R.M., *Managementteams over succes en faalfactoren voor team*, Schoonhoven, 1984.
- Belbin, R.M., *Teamrollen op het werk*, Schoonhoven, 1993.
- Kooi, K., Kruijt, P., Groen, R., *Teamrol & Taal*, Houten, 2000.
- Groen, R., *Interplace gebruikershandleiding*, Amsterdam.