

Hoofdstuk 5 'Je staat er niet alleen voor'

Thema: Diversiteit binnen teams, Teamscan Belbin Rollen (blz. 130 van het boek)

Een team is niet een willekeurig stel mensen met verschillende functies, maar een groep mensen met ieder een eigen rol die voor de andere teamleden duidelijk is. Teamleden zoeken bewust bepaalde rollen op en zij functioneren optimaal in de rol die hun van nature het beste ligt.

Psychologische eigenschappen van de teamleden

Volgens Belbin heeft het succes of falen van een team alles te maken met de psychologische eigenschappen van de teamleden. Op basis van die eigenschappen ontwikkelen mensen een favoriete teamrol. Als je daar rekening mee weet te houden, kun je een team samenstellen dat veel effectiever is dan een wanneer je er mensen in zet omdat je hen aardig vindt of omdat hun afdeling nou eenmaal vertegenwoordigd moet zijn.

Hoe iemand zich in een team gedraagt, wordt bepaald door zes factoren:

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

Evenwichtige samenstelling team

Belbin concludeert dat de beste teamresultaten worden behaald in teams met een evenwichtige samenstelling, waarin teamleden met verschillende persoonlijkheidskenmerken elkaar aanvullen of corrigeren.

Als belangrijkste faalfactoren van teams ziet Belbin het ontbreken van essentiële teamrollen (met name de **plant**), concurrerende teamrollen, botsende teamrollen of een taakverdeling binnen het team, die slecht aansluit op de natuurlijke teamrollen van de leden. Dit laatste kan voorkomen wanneer de portefeuilles in het team worden verdeeld op grond van vakinhoudelijke ervaring van teamleden, waarbij de talenten van onder meer de creatieve plant onvoldoende worden benut, wanneer hij een functie als bijvoorbeeld secretaris heeft gekregen.

De beste teamworkers onderscheiden zich volgens Belbin door een goede timing en dosering van hun inbreng, de gave om in verschillende situaties verschillende teamrollen aan te kunnen nemen en de bereidheid om impopulaire werkzaamheden op zich te nemen.

Werving en selectie van nieuwe teamleden

Bij werving en selectie van nieuwe teamleden of de samenstelling van een nieuw team zou gelet moeten worden op een goede vertegenwoordiging van zowel vak- of functiegerichte inbreng als van teamrollen. De "sleutelfiguur" waar het team omheen moet worden gebouwd is daarbij niet noodzakelijkerwijs de teamleider, maar vaak een inhoudelijk specialist of een zeer creatieve of intelligente "plant".

De acht - en soms negen - teamrollen die Belbin onderscheidt zijn:

1. Voorzitter
2. Vormer
3. Plant
4. Monitor
5. Bedrijfsman
6. Groepswerker
7. Brononderzoeker
8. Zorgdrager
9. (Specialist)

Van de teamrollen volgt nu een rolbeschrijving, de sterke punten, zwakke punten en enkele typerende uitspraken.

(Bron: M.R. Belbin, *Teamrollen op het Werk*)

Voorzitter

Rolbeschrijving

Stuurt proces aan (maakt dat anderen werken aan gemeenschappelijk doel)

Goede neus voor kwaliteiten en zet mensen daarop in

Controle over plan om doelstellingen te bereiken

Volwassen

Veel zelfvertrouwen

Sterke punten

Coördinatie uiteenlopende belangen en kwaliteiten

Stabiel, communiceert goed

Verheldert doelstellingen en versnelt de besluitvorming

Kan goed delegeren

Toelaatbare zwakheden

Eigen inhoudelijke inbreng

Niet opvallend creatief

Niet-toelaatbare zwakheden

Bekrompen

Kortzichtigheid

Starheid

Typerende uitspraken

Laten we het belangrijkste doel voor ogen blijven houden

Heeft iemand hier nog iets aan toe te voegen?

Voor we verder gaan, willen we graag consensus tot zover.

Denk nooit 'wie zwijgt stemt toe'

Ik vind dat we iemand anders eens een kans moeten geven

Goede delegeren is een kunst

Management is de kunst om anderen al het werk te laten doen

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Vormer

Rolbeschrijving

Gedreven, met veel energie en sterke drang tot presteren, uitdagend en dynamisch

Geeft richting, genereert actie en scherpt doelen aan

Sterke punten

Resultaatgericht

Overtuigd van eigen kunnen

Durft impopulaire maatregelen te nemen

Functioneert het beste onder druk

Ambitueus

Toelaatbare zwakheden

Onverdraagzaam naar vage ideeën en mensen

Onrustig en dominant

Kan anderen provoceren

Niet-toelaatbare zwakheden

Kwetst de gevoelens van mensen
Doet kwetsende uitspraken
Arrogant en irriterend gedrag

Typerende uitspraken

Gewoon *doen!*
Zeg eerst 'nee' en begin dan pas te onderhandelen
Als je zegt dat je het zal doen, verwacht ik ook dat het gedaan wordt
Ik heb het idee dat we niet eruit halen wat er in zit
Ik ben misschien wat erg direct, maar ik zeg tenminste waar het op staat
Ik breng de zaak wel op gang

Plant

Rolbeschrijving

Bron van inspiratie, genereert nieuwe ideeën en aanpakken
Zoekt naar openingen voor problemen

Sterke punten

Hoge intelligentie en onafhankelijk. creativiteit en verbeeldingskracht
Onorthodoxe denkwijze

Toelaatbare zwakheden

Introvert, eigenzinnig en onpraktisch
Hoofd in de wolken (niet zo praktisch) en enige afstand tot het team
Geen sterke communicator en let niet op details

Niet-toelaatbare zwakheden

Slordigheid

Typerende uitspraken

Waar een probleem is, is een oplossing
Hoe groter het probleem, hoe groter de uitdaging
Goede dromen klinken in het begin altijd vreemd
We kunnen hier alleen overleven door continu te innoveren.

Monitor

Rolbeschrijving

Analyseert problemen en evalueert ideeën en suggesties
Stimuleert weloverwogen besluiten

Sterke punten

Vermogen tot kritisch denken
Objectiviteit, nuchter
Doorzien van complexiteit en opties
Scherp beoordelingsvermogen

Toelaatbare zwakheden

Koel en afstandelijk, "grijze muis" neigingen
Overkritisch
Mist gedrevenheid en het vermogen anderen te motiveren

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Niet-toelaatbare zwakheden

Besluitvorming vertragen
Gebrek aan tact

Typerende uitspraken

Ik zal er over nadenken en morgen met een definitief antwoord komen
Hebben we echt alle mogelijkheden onderzocht?
Als het de toets der logica niet kan doorstaan hoeven we er niet eens aan te beginnen
Het is beter om langzaam tot de juiste beslissing te komen dan snel een verkeerde beslissing te nemen
Gezien de feiten lijkt me dit de beste optie
Laten we alle alternatieven tegen elkaar afwegen
Besluiten moeten niet voortkomen uit enthousiasme alleen.

Bedrijfsman

Rolbeschrijving

Systematisch en efficiënt uitvoeren
Organiseren - omzetten van plannen en ideeën in werkbare procedures

Sterke punten

Zelfbeheersing, discipline realistisch, doelmatig en gezond verstand
Betrouwbaar, behoudend

Toelaatbare zwakheden

Te weinig flexibel, weinig open voor speculatieve ideeën
Snel aan de slag willen
Weinig open voor speculatieve ideeën

Niet-toelaatbare zwakheden

Afwijzen van afwijkingen t.o.v. het oorspronkelijke plan
Gelijk willen krijgen

Typerende uitspraken

Als het kan, doen we het ook
Van hard werken zal je echt niets krijgen
Als het moeilijk is doen we het meteen. Als het onmogelijk is, duurt het wat langer.
Vergissen is menselijk, maar onvergeeflijk in dit bedrijf

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Groepswerker

Rolbeschrijving

Zoekt naar evenwicht en harmonie en levert ondersteuning
Verbeteren van de onderlinge communicatie
Bevordert de teamgeest

Sterke punten

Opmerkzaam, hulpvaardig en loyaal
Flexibel en kan goed luisteren
Diplomatiek

Toelaatbare zwakheden

Gebrek aan besluitvaardigheid, afkeer van wrijvingen en onderlinge wedijver
Laat zich eenvoudig beïnvloeden

Niet-toelaatbare zwakheden
Niet doelgericht, besluiteloos
Gebrek aan hardheid

Typerende uitspraken

Vriendelijkheid kost niets
Ik was benieuwd naar jouw mening
Als jij het goed vindt, vind ik het ook goed
Iedereen heeft zijn goede kanten en daar moet je gebruik van maken
Wanneer mensen meer naar zich zelf zouden luisteren, zouden ze minder praten
Een goede werksfeer is meteen voelbaar
Ik probeer veelzijdig te zijn

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Brononderzoeker

Rolbeschrijving

Op zoek naar ideeën, ontwikkelingen en informatie buiten de groep
Nieuwsgierige verkenner op zoek naar nieuwe contacten buiten de groep

Sterke punten

Extravert en onderzoekend
Positief en enthousiast over mogelijkheden en alles wat nieuw is

Toelaatbare zwakheden

Overenthousiast
Verliest snel interesse, waardoor gebrek aan nazorg, afmaken en follow up

Niet-toelaatbare zwakheden

Niet erg stipt met afspraken
Niet erg doelgericht

Typerende uitspraken

Daarmee kunnen we een fortuin verdienen
Het is geen schande om andermans ideeën te gebruiken
Probeer nooit het wiel voor de tweede keer uit te vinden
Waar anderen fouten maken doen zich kansen voor

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Zorgdrager

Rolbeschrijving

Gespitst op ordening, accuratesse en concentratie
Zorgt dat alles voorbereid is en volgens plan verloopt

Sterke punten

Combinatie van zorg voor missers en efficiency
Sterke persoonlijkheid
Nauwgezet, gewetensvol
Houdt deadlines in de gaten

Toelaatbare zwakheden

Ongedurig, bedrieglijk kalm
Intolerantie naar oppervlakkigheid
Delegeert niet graag

Niet-toelaatbare zwakheden

Te veel aandacht voor detail
Muggenzifter

Typerende uitspraken

We zullen al onze aandacht hieraan moeten wijden
Het is altijd belangrijk de kleine lettertjes te lezen
Er is geen excuus voor imperfectie
Perfect is nauwelijks goed genoeg
Tijdig onderhoud bespaart tijdrovende reparaties
Heeft iemand het gecontroleerd?

Specialist

Rolbeschrijving

Houdt zich bezig met de inhoudelijke kant van de zaak
Voorziet de groep in kennis waar een tekort aan is

Sterke punten

Doelbewust, initiatiefrijk, toegewijd

Toelaatbare zwakheden

Zijn inbreng is beperkt tot een klein gebied
Blijft te lang stilstaan bij de technische details
Geen oog voor het grotere geheel

Niet-toelaatbare zwakheden

Negeert factoren die buiten de eigen competentie liggen

Typerende uitspraken

In deze baan raak je nooit uitgeleerd
Als je werk je hobby is, hoef je nooit te werken
Echte professionaliteit loont
Ik ben gefascineerd door mijn eigen vakgebied
Hoe meer je weet, hoe meer er valt te ontdekken
Je kunt beter over 1 onderwerp veel weten, dan weinig over veel

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Welke mensen uit je team vervullen momenteel al deze rol?

Samenvatting scan van je eigen team:

Rol	Hoeveel aanwezig	Je gedachten hierover....
Voorzitter		
Vormer		
Plant		
Monitor		
Bedrijfsman		
Groepswerker		
Brononderzoeker		
Zorgdrager		
Specialist		