

## Achtergrond

### Meredith Belbin

Geboren in 1926 en still alive and kicking, is een Britse wetenschapper, bekend van zijn onderzoek naar effectiviteit van managementteams. Hij is als onderzoeker en hoogleraar verbonden aan het Henley Management College, een economische opleiding van de Universiteit van Reading in Reading, Berkshire in het Verenigd Koninkrijk.

#### *Opleiding en onderzoek*

Belbin studeerde klassieke talen en later psychologie aan het Clare College, dat behoort bij de Universiteit van Cambridge. Aanvankelijk deed hij onderzoek naar oudere arbeiders in de industrie, aan de universiteit van Cranfield. Hij keerde terug naar Cambridge en sloot zich aan bij de Industrial Training Research Unit (ITRU) waar zijn vrouw Eunice directeur was. Belbin werd voorzitter van de ITRU en combineerde deze baan met een adviseursfunctie voor de Europese Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

Tijdens zijn voorzitterschap van de ITRU werd Belbin in de jaren '60 gevraagd om onderzoek te doen aan het Henley Management College, dat toen nog Administrative Staff College heette. Dit werk, dat de basis vormde voor zijn klassieke boek *Management Teams* uit 1981, kostte enkele jaren en na de publicatie duurde het een tijd tot het belang ervan werd erkend.

Omdat hij belangstelling had voor zowel het functioneren van groepsgedrag als voor individueel gedrag, alleen er niet een bepaalde theorie op na hield, vroeg hij drie wetenschappers met volkomen verschillende invalshoeken om met hem samen te werken in een onderzoek naar effectiviteit van managementteams: Bill Hartston, wiskundige en internationaal schaakmeester, Jeanne Fisher, een antropoloog die Keniaanse stammen had bestudeerd, en Roger Mottram, een organisatiepsycholoog. Samen begonnen de vier een onderzoek dat zeven jaar zou duren, naar de effectiviteit van managementteams.

Het onderzoeksteam van Belbin organiseerde per jaar drie managementgames, waarbij telkens acht teams een rollenspel speelden, gebaseerd op een bepaalde bedrijfssituatie. Per spel werden alle deelnemers van tevoren gevraagd een aantal psychologische tests in te vullen, waaronder persoonlijkheidsvragenlijsten en intelligentietests. Tijdens het spel werden de teams vervolgens geobserveerd en werden alle gedragingen (bijdragen van de individuele teamleden) via gedragsobservatie methoden gecategoriseerd.

De resultaten van dit onderzoek stelde Belbin na verloop van tijd in staat om aan het begin van een managementgame voorspellingen te doen over welk team zou gaan winnen, en hier bij de samenstelling van de teams invloed op uit te oefenen.

## *Teamrol management*

*Teamrol management*, zoals Belbins model wordt genoemd, is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- 1) De leden van een team dragen op drie manieren bij tot het bereiken van de doelstellingen van het team: -op basis van hun professionele rol, ofwel hun deskundigheid op een bepaald vakgebied -op basis van hun organisatorische rol, ofwel de positie die zij bekleden en de taken en verantwoordelijkheden die zij daarmee hebben ten opzichte van anderen -op basis van hun persoonlijkheid of teamrol, Belbin definieert een teamrol als *de kenmerkende manier waarop iemand zich gedraagt, zijn bijdrage levert en met anderen omgaat*
- 2) Elk team heeft behoefte aan een optimaal evenwicht tussen de teamrollen. Een goede taakverdeling, waarbij de taken en verantwoordelijkheden van de teamleden zoveel mogelijk overeenstemmen met hun natuurlijke teamrollen is daarbij van het grootste belang. Bij het samenstellen van teams benadrukt Belbin het belang van “complementariteit”. Complementaire bijdragen leiden tot betere resultaten dan concurrerende bijdragen. Een van de belangrijkste conclusies was dat de sterke punten die elke teamrol heeft, altijd samengaan met wat Belbin “toelaatbare zwakheden” noemde. Deze zwakheden doen geen afbreuk aan de effectiviteit van het team omdat een goed inzicht daarin ertoe kan leiden dat ze worden opgevangen door de sterke punten van anderen.
- 3) Ieder persoon heeft twee of drie teamrollen die “van nature” goed bij hem passen en waarin hij zich thuis voelt. Volgens Belbin is het zaak dat mensen zich hun natuurlijke rollen bewust worden, deze ontwikkelen en productief maken in de samenwerking met anderen. Elke teamrol staat voor een karakteristiek temperament, een manier van informatie verwerken en een strategie om problemen op te lossen. Een teamrol is opgebouwd uit persoonlijkheidskenmerken, mentale vaardigheden en persoonlijke overtuigingen en wordt in de loop der jaren mede gevormd door de sociale context, en beïnvloed door levenservaringen en zelfinzicht.

### **De 9 teamrollen van Belbin**

#### *De Bedrijfsman*

Nuchter, ordelijk en taakgericht. De harde werker, met een groot praktisch inzicht en organisatietalent. Betrouwbaar, consciëntieus en plichtsgetrouw, gaat op zeker.

Toelaatbare zwakheden: Soms weinig flexibel, voorspelbaar en behoudend. Staat niet open voor ideeën die hun praktische waarde nog niet hebben bewezen.

#### *De Brononderzoeker*

Extravert, enthousiast en avontuurlijk. De netwerker, die makkelijk contacten legt en onderhoudt en altijd op zoek is naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

Toelaatbare zwakheden: Snel verveeld, verliest belangstelling als het eerste enthousiasme is weggeëbd, nonchalant met betrekking tot details.

### *Plant*

Solistisch, rijk aan verbeelding en fantasie. Een creatieve denker en vrije geest, die met originele invallen en oplossingen komt en buiten de gebaande paden treedt.

Toelaatbare zwakheden: Is sterk op innerlijke denkwereld gericht en kan daardoor verstrooid en afwezig lijken en het contact met de wereld verliezen.. Trekt zich weinig aan van protocol en conventies.

### *Monitor*

Verstandig, bedachtzaam en kritisch. De analyticus, koel en objectief, die over veel kennis beschikt, alle voors en tegens in kaart wil brengen en beslissingen zorgvuldig wil afwegen.

Toelaatbare zwakheden: Soms te voorzichtig en afwachtend. Door zijn kritische zin en relativerend vermogen weinig inspirerend en weinig in staat anderen te motiveren.

### *Vormer*

Extravert en dynamisch, gepassioneerd en wilskrachtig. Sterke drang om te presteren, zoekt de uitdaging, gaat tot het uiterste en weet mensen in beweging te krijgen.

Toelaatbare zwakheden: is ongeduldig en kan driftig reageren als hij wordt tegengewerkt. Heeft de neiging anderen te provoceren en gevoelens te kwetsen.

### *Voorzitter*

De natuurlijke coördinator, die de procedures aangeeft, bedoelingen verheldert en samenvat wat iedereen wil. Heeft een goede antenne voor de talenten van anderen.

Toelaatbare zwakheden: zet graag anderen aan het werk en kan goed werk delegeren, ook het eigen werk. Kan een beetje manipulatief zijn in de poging alle neuzen één kant op te krijgen.

### *Zorgdrager*

Nauwgezet, zorgzaam en zorgvuldig. Voelt aan wat er mis kan gaan, bewaakt de kwaliteit en de veiligheid en kan goed dingen afmaken. De perfectionist en piet precies.

Toelaatbare zwakheden: kan overbezorgd zijn en zich druk maken over de kleinste dingen, kan moeilijk iets uit handen geven.

### *Groepswerker*

Behulpzaam en attent, gericht op het scheppen van sfeer en het zoeken van de onderlinge verbinding. Bezit tact en diplomatie en kan met iedereen overweg.

Toelaatbare zwakheden: Kan te meegaand zijn, kan moeilijk uit de weg met conflicten en kan daardoor in kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.

### *Specialist*

De toegewijde vakman. Een stille eenling, die zich in een team niet zo thuis voelt, en zijn bijdrage levert door veel te weten van een doorgaans beperkt vakgebied.

Toelaatbare zwakheden: Waagt zich niet gauw buiten het eigen vakgebied en is weinig geïnteresseerd in de complementaire bijdragen van anderen.

### **Training en Begeleiding**

Wijnand zet de teamrollen van Belbin in bij verschillende situaties.

- Training van teams in de onderwerpen: Klantgerichtheid, Samenwerken, Communicatie en Teameffectiviteit.
- Training en begeleiding van leidinggevenden op de onderwerpen: Persoonlijk Leiderschap, Persoonlijke Effectiviteit, Persoonlijke Presentatie, Time Management.
- Begeleiding van individuele werknemers bij de onderwerpen, Persoonlijke Effectiviteit, Stress Management, Loopbaankeuzes en Samenwerken.

Eventueel in combinatie met andere instrumenten.

Dit heeft Wijnand met succes ingezet en afgerond met prima resultaat bij ondermeer de volgende bedrijven:

De Nieuwe Veste (Scholengemeenschap)  
Tejin Twaron (Chemische- en Procesindustrie)  
Batavus (Fietsenfabrikant)  
Omring (Top 10 (thuis-)zorginstellingen in Nederland)  
Openbaar Lichaam Bonaire (Caribisch Nederland)  
Empaselect (Re-integratiebedrijf Noord Nederland)  
AbnAmro (Financieel dienstverlener)  
Gemeente Midden Drenthe  
Gemeente Boansterhiem  
Gemeente Urk  
Gemeente Tytsjerksteradiel  
Rabo Bank (Financieel dienstverlener)  
Sonac (Procesindustrie)  
FrieslandCampina (Procesindustrie)  
Delta (Energiebedrijf)  
Universitair Medisch Centrum Leiden  
Thuiszorg Het Friese Land  
e.v.a.

