

De teamrollen doorgelicht

Wat u altijd al wilde weten over de teamrollen van Belbin.



POORTER
GROEN



De teamrollen doorgelicht

‘Zijn vrouwen vaker *Groepswerker* dan mannen?’ ‘Stemmen *Vormers* vaker op de VVD dan *Voorzitters*?’ ‘Besteden *Planten* al hun vrije tijd aan boeken lezen?’ In onze trainingen krijgen we vaak dit soort vragen van deelnemers. Hoe zouden de teamrollen van *Belbin* zich thuis gedragen?

Hoe kijken ze tegen hun werk aan? Hoe gaan ze om met conflicten? Deze, en nog veel meer vragen, hebben ons geïnspireerd om een grootschalig en langlopend onderzoek op te zetten naar de achtergronden van de *Belbin* teamrollen. In dit artikel publiceren we onze eerste uitkomsten.

Belbins Teamrolmanagement (TRM) is niet meer weg te denken in Nederland. Sinds Rob Groen het model begin jaren tachtig introduceerde op het Europese continent, heeft TRM een ware ontwikkeling doorgemaakt. Menig bedrijf of overheidsorganisatie heeft dankbaar gebruik gemaakt van de inzichten die *Belbin* heeft geboden in diversiteit en authenticiteit in teams. Teams en mensen zijn er sterker door geworden. Hoe meer mensen van zichzelf en van anderen weten, des te beter zijn zij in staat om effectief te zijn in teams en plezier te hebben in hun werk.

Eén van de aantrekkelijke aspecten van Teamrolmanagement is het negenjaarlange onderzoek dat *Belbin* heeft uitgevoerd aan het prestigieuze instituut *Henley on Thames* in Engeland. Dit heeft een sterk fundament gelegd onder de theorie en de voorspellende waarde van het model. De afgelopen drie decennia zijn aanvullende studies gedaan en diverse boeken geschreven over teamrollen. Die gingen altijd over het functioneren van teams en hoe diversiteit daarop van invloed is.

Maar wat ontbreekt is een gedegen kwantitatief onderzoek naar de voorkeuren van teamrollen. Wij waren benieuwd of de teamrollen ook voorspelbaar zijn in hun vrije tijd. En of hun voorkeuren en afkeuren overeenstemmen met de verwachtingen die we hebben. Is het echt zo dat *Monitoren* graag alleen zijn in hun vrije tijd en *Brononderzoekers* juist de levendigheid opzoeken? Stemt een *Bedrijfsman* conservatiever dan een *Plant*? Op basis van de theorie zouden we beide vragen met ‘ja’ beantwoorden, maar onderzocht is het nooit.

Dat was de aanleiding voor *Het Consulaat* en *Poorter & Groen* om bij elkaar te komen en te kijken of we een dergelijk onderzoek op konden zetten met behulp van de honderden mensen die we de afgelopen jaren hebben laten kennismaken met *Belbin* in onze trainingen en adviestrajecten. We hebben de vragenlijst breed opgezet in de hoop dat er een paar mooie, statistisch gezien significante, resultaten naar voren zouden komen. Maar we zijn erg verrast door de gigantische hoeveelheid uitkomsten die bleek uit de analyse. Veel vaker dan we hadden verwacht zijn er duidelijke correlaties te vinden tussen de teamrollen en de antwoorden die zij gaven op onze vragen. Eens te meer blijkt de voorspellende kracht van het model.

Wat ontbreekt is een gedegen kwantitatief onderzoek naar de voorkeuren van teamrollen. Wij waren benieuwd of de teamrollen ook voorspelbaar zijn in hun vrije tijd.

Drie thema's

We hebben ons onderzoek gericht op drie centrale thema's:

1. *Life style*: we hebben onderzocht welke voorkeuren de teamrollen hebben in alledaagse zaken als krantlezen, politiek, autobezit, hobby's en vakantie. Het onderzoek heeft een aantal verrassende, maar ook vooroordeelbevestigende uitkomsten opgeleverd. De inzichten kleuren het beeld dat we hebben van de teamrollen. Ze bevestigen het stereotype en doen ons realiseren dat de voorspelbaarheid van het teamrolmodel verder gaat dan alleen het samenwerken in teams.
2. *Organisatievraagstukken*: in ons werk krijgen we vaak vragen over hoe de teamrollen in organisaties moeten worden aangestuurd. Hoe willen de verschillende teamrollen beloond worden? Welke trainingen zijn geschikt voor welke teamrollen? In dit onderzoek hebben we daarom de teamrollen zelf bevraagd over allerlei organisatievraagstukken. Nieuwe ontwikkelingen als *Het Nieuwe Werken* maar ook over beloningen, samenwerking, ambities, arbeidsmigratie en teamtrainingen. Met de resultaten kunnen we onze klanten beter adviseren over de inrichting van hun organisatie, gebaseerd op het karakter van de medewerkers.
3. *Omgaan met conflict*: welke teamrollen vermijden conflicten? Welke rollen zien in conflict een kans om werkrelaties te verbeteren? En hoe onderhandel je het beste met een Vormer? In dit onderdeel hebben we onze respondenten bevraagd op hun attitude ten opzichte van conflict en hoe ze omgaan met conflict. Op basis van deze vragen zijn we in staat beter te begrijpen hoe samenwerking kan worden verbeterd op het moment dat een team te maken heeft met interne conflicten of een onderhandelssituatie ontstaat met een ander team.

Deze thema's zullen het komende halfjaar verder worden uitgewerkt in diverse artikelen en studies. In dit artikel worden de meest in het oog springende, verrassende of juist typerende resultaten per teamrol weergegeven. Op die manier ontstaat een soort samenvatting van alle gegevens.

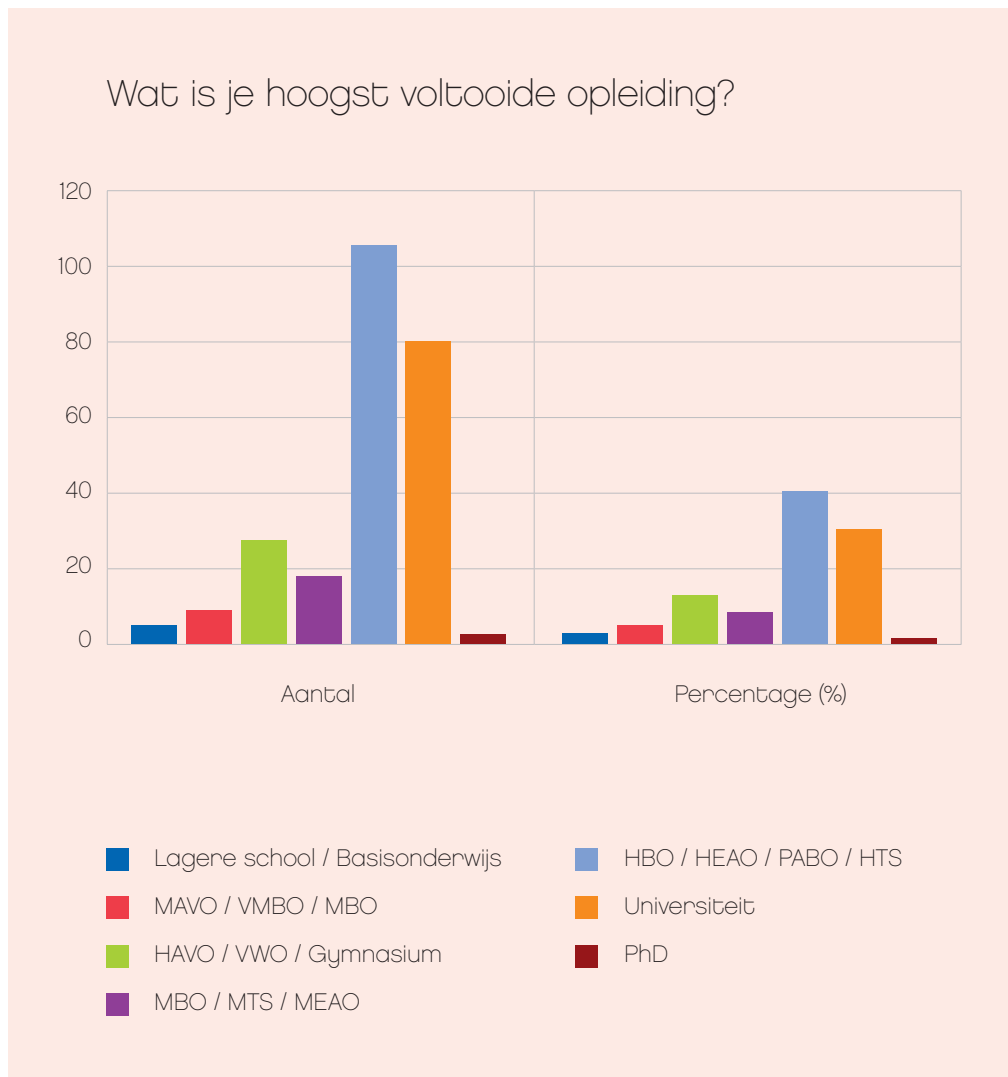
Onze onderzoeksmethode

Wij hebben voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de testresultaten die Het Consulaat en Poorter & Groen in de afgelopen jaren hebben verzameld. We hebben meer dan 1.000 oud-deelnemers aan onze trainingen aangeschreven met het verzoek om een enquête in te vullen en daarbij toestemming te geven hun testgegevens te gebruiken voor onderzoeksdoeleinden. Het grootste deel van de oud-deelnemers heeft in 2009 of daarna de Belbin testserie ingevuld, bestaande uit de *16PF*, de *DCT* en de *PPQ*. Een klein deel heeft alleen de *16PF* en *DCT* ingevuld. Op basis van deze gegevens zijn er teamrollen toegekend aan ieder profiel. Vervolgens hebben we de testgegevens gekoppeld aan de uitslagen van de enquête en deze geanonimiseerd opgenomen in een databestand. 298 respondenten hebben de enquête helemaal ingevuld. Iedere respondent representeert 2 of 3 teamrollen.

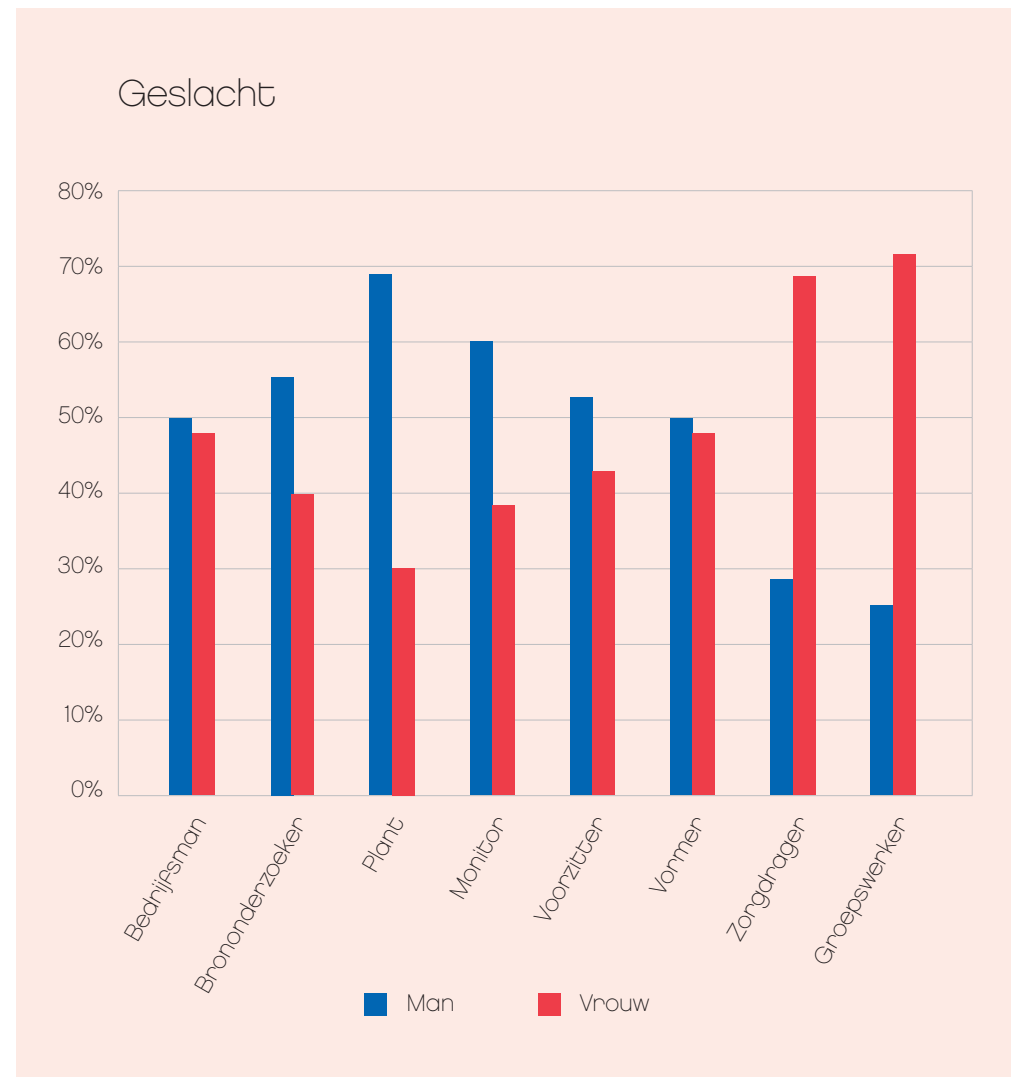
We kunnen helaas niet stellen dat de populatie van dit onderzoek een juiste afspiegeling is van de Nederlandse bevolking. Het belangrijkste bezwaar is dat de deelnemers van onze trainingen relatief hoog zijn opgeleid, meer dan 70% heeft een HBO of universitaire scholing doorlopen.

Wel is er een normale leeftijdsopbouw in onze respondentengroep en ook de verdeling man/vrouw is zoals gebruikelijk. We zien wel, als we de teamrollen uitzetten tegen de sekse, dat er een duidelijke aanwijzing is dat vrouwen vaker Groepswerker en Zorgdrager scoren, en mannen vaker Plant en Monitor.

De teamrollen zijn in ons onderzoek niet gelijk verdeeld. Ten eerste hebben de Specialisten het in grote mate laten afweten (geheel karaktervast) en we hebben niet genoeg gegevens om over hen iets te kunnen zeggen. Deze teamrol doet daarom niet mee in dit onderzoek.

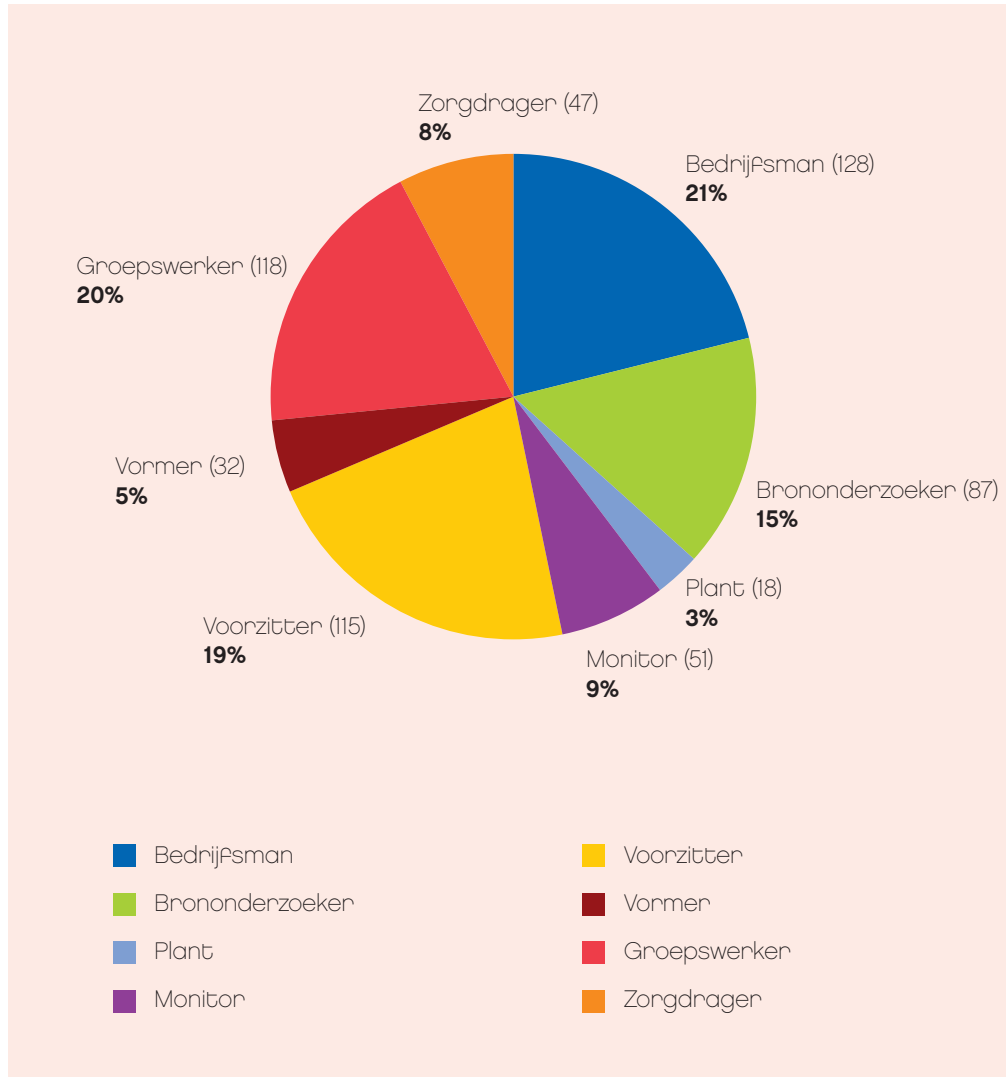


Figuur 1. Opleidingsniveau respondenten



Figuur 2. Verschil in sekse per teamrol

De Plant was ook statistisch gezien een lastige teamrol. Van de 298 respondenten waren er 18 Planten, net genoeg om er enkele uitspraken over te kunnen doen. De totale verdeling onder de teamrollen ziet er als volgt uit:



Figuur 3.

Dit artikel

In dit artikel presenteren we de meest opvallende uitkomsten per teamrol. We zijn op zoek gegaan op welke variabelen een teamrol zich het meest onderscheidt van het gemiddelde antwoord. De sterkste kenmerken komen zo bovendrijven.

In de grafieken staan stellingen met daarachter twee percentages tussen haakjes. Het eerste percentage geeft aan hoeveel procent van de hele respondentengroep de stelling met 'ja' heeft beantwoord. Het tweede percentage geeft aan hoeveel procent van de desbetreffende teamrol dat heeft gedaan. Het verschil tussen deze twee percentages is in de grafiek uitgedrukt.

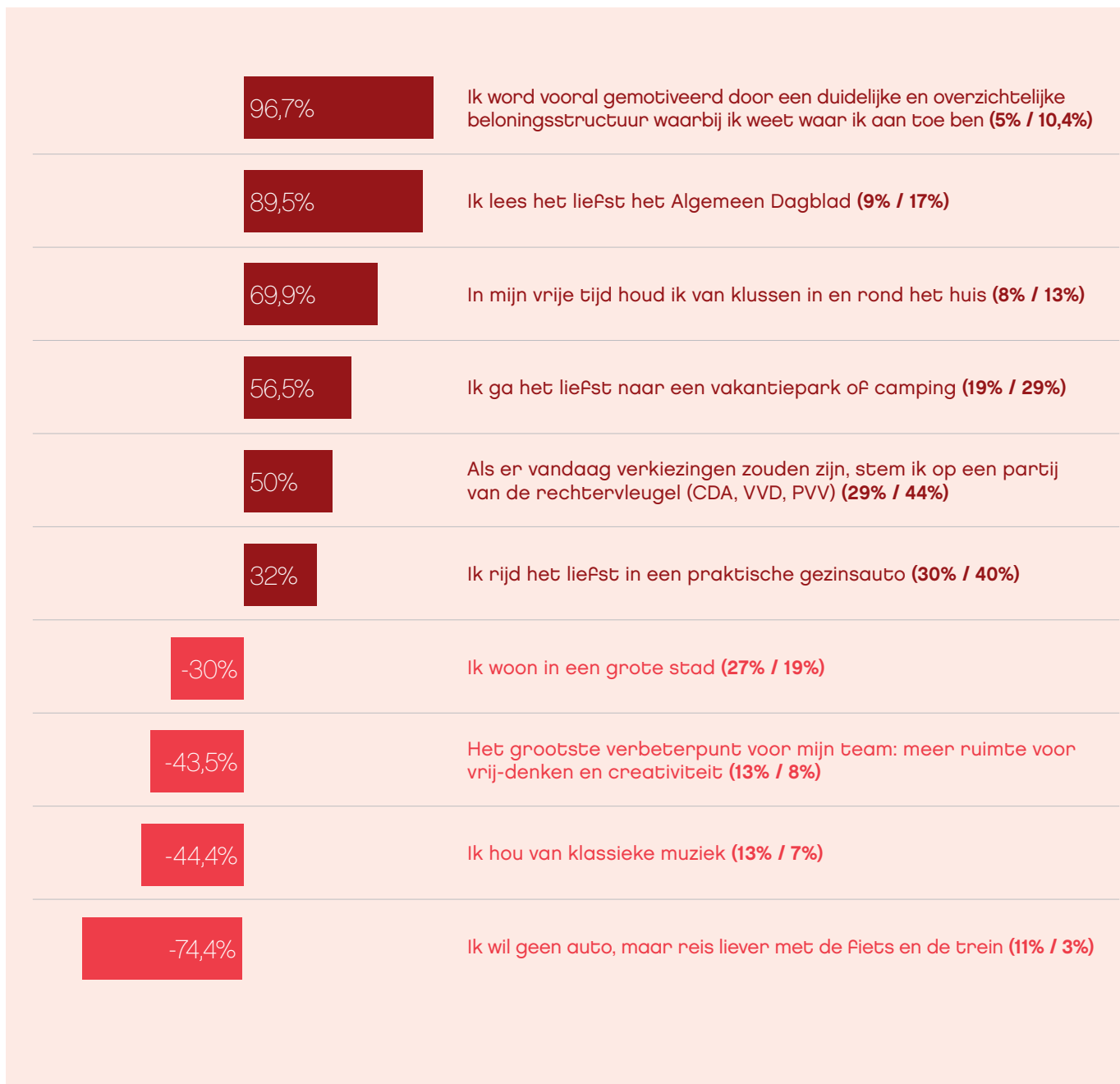


Bedrijfsman

Het liefst een heldere en overzichtelijke beloningsstructuur

Praktisch, zakelijk en een beetje behoudend. Dat is hoe we de Bedrijfsman (her)kennen en wat wordt bevestigd door de uitkomsten. In het weekend gedraagt de Bedrijfsman zich waarschijnlijk als volgt: de dag begint met het Algemeen Dagblad daarna wordt er nog snel een klus in huis gedaan om vervolgens met de praktische gezinsauto naar de camping te rijden. Hij gaat in ieder geval niet met de fiets of de trein want dat is veel te onpraktisch.

Op de werkvloer is de Bedrijfsman een plichtsgetrouw teamlid. Hij weet graag waar hij aan toe is, met een duidelijke en overzichtelijke beloningsstructuur. Hij is dan ook zeker geen voorstander van een bonuscultuur. Iedereen dient gewoon zijn plicht te doen en de Bedrijfsman geeft aan geen behoefte te hebben aan meer ruimte voor vrij-denken en creativiteit. De Bedrijfsman woont vooral buiten de grote stad, en zonder de Bedrijfsman zou de vorige coalitie van VVD en CDA niet aan de macht gekomen zijn; Bedrijfsmannen stemmen veel meer VVD dan de gemiddelde teamrol. Benieuwd wat een Bedrijfsman op zijn *iPod* heeft staan? Waarschijnlijk geen klassieke muziek.



Figuur 4. Samenvatting uitkomsten Bedrijfsman
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Bedrijfsman)



Brononderzoeker

Meeste kans op een hoog salaris

De Brononderzoeker is samen met de Voorzitter de best verdienende teamrol. Betekent dit dat extraversie lonend is? En dat snelle praatjes gaatjes vullen? Of is het juist zijn ontspannen houding die maakt dat hij geen kostbare tijd kwijt is aan zorgen en overdreven ijver? Een verklaring is in elk geval dat Brononderzoekers het vaak schoppen tot manager of CEO.

Uit ons onderzoek spreekt het bekende beeld van de Brononderzoeker: hij wisselt van alle teamrollen het vaakst van baan. Hij vindt organisatieveranderingen leuk want dan gebeurt er nog eens wat. De Brononderzoeker houdt dus van wat leven in de brouwerij. Vanuit dat perspectief is de Brononderzoeker geen fan van alleen thuis werken. De hele dag zonder collega's is een schrikbeeld voor hem. Hij houdt van werken in teamverband maar is wel van mening dat zijn team meer moet kijken naar ontwikkelingen en kansen. In een onderhandeling denkt hij niet lang na, maar gaat hij voor een snelle deal. En mocht u in de file de Brononderzoeker willen herkennen, zoek dan naar een SUV. De grootste kans dat er daar ééntje in zit.

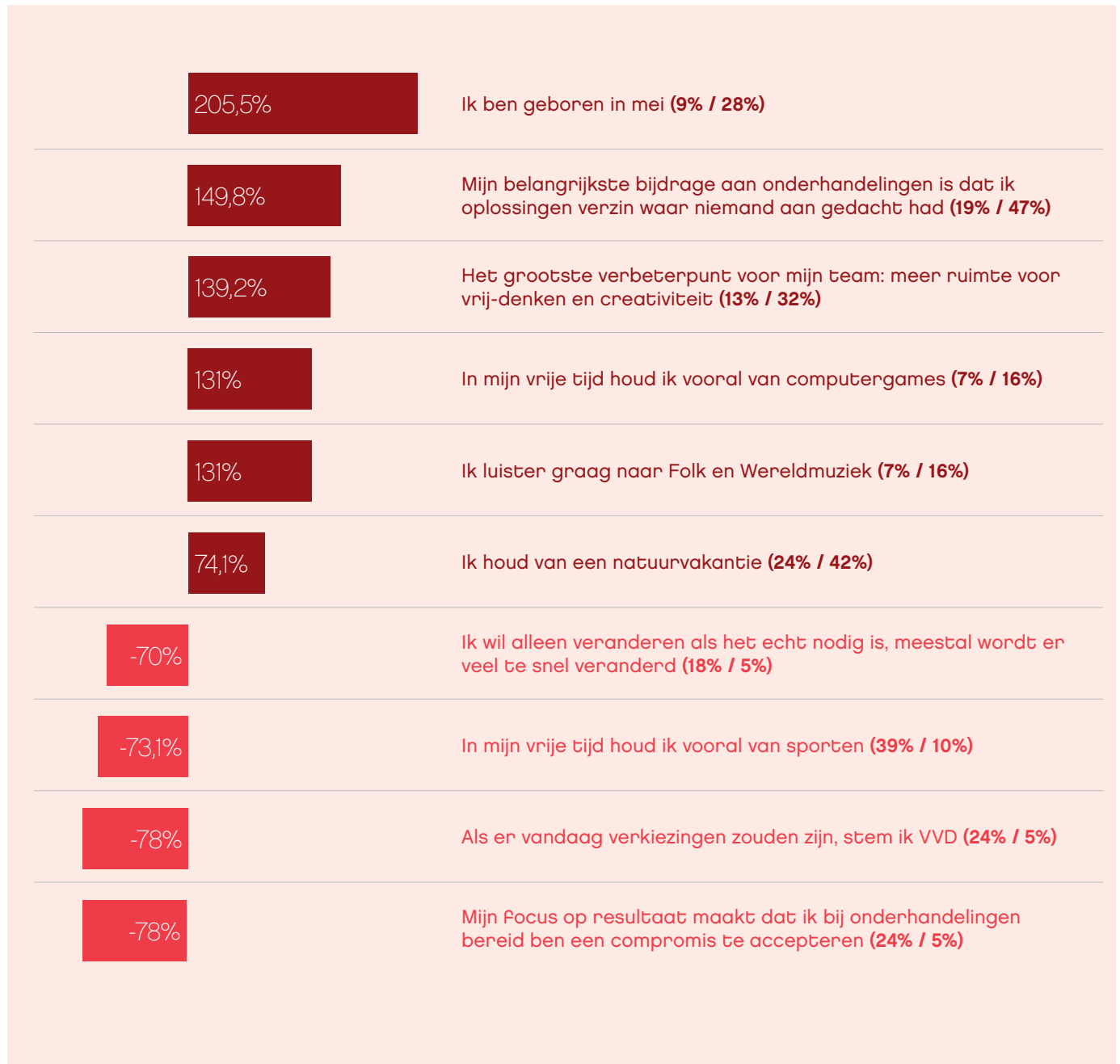


Figuur 5. Samenvatting uitkomsten Brononderzoeker
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Brononderzoeker)

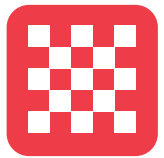


Compromisloze vernieuwer

Planten lijken iets te hebben met computers. Misschien dat ons beeld wat gekleurd is door superplant Steve Jobs, maar ons onderzoek bevestigt in elk geval de voorliefde voor computergames. De eigenzinnige Plant wil veranderen. En als het maar even kan, zonder compromissen. Een onderhandeling is voor een Plant vooral geslaagd als hij met een oplossing is gekomen waar niemand aan had gedacht. Het zal dan ook niemand verbazen dat de Plant graag veel ruimte wil voor vrij-denken en creativiteit. Niet alleen hierin is de Plant de tegenpool van de Bedrijfsman. We zien dit ook terug in zijn politieke voorkeur, want de Plant stemt juist het minst van alle teamrollen VVD, en luistert het meest klassieke muziek. In z'n vrije tijd gaat de Plant de natuur in, maar niet op de mountainbike of hardlopend, want van sporten houdt de Plant niet zo erg. En tot slot: we hebben geen idee waarom, maar de Planten die hebben meegedaan aan ons onderzoek zijn massaal geboren in de maand mei.



Figuur 6. Samenvatting uitkomsten Plant
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Plant)



Monitor

Overdenkt de dag in de trein

Monitoren ontpoppen zich in ons onderzoek als de meest milieubewuste teamrol. Ze stemmen veel vaker op GroenLinks en kiezen meer dan alle teamrollen liever voor de fiets of de trein dan voor een auto. En ze rijden zeker geen snelle sportauto! Dan is er immers geen tijd meer om na te denken. En in de trein kun je de dag nog eens rustig overpeinzen. Of de krant lezen, en dan het liefst de *Trouw* want die is favoriet bij Monitoren. Maar wat wil je ook van een krant met als belangrijkste katern *de Verdieping*. Monitoren zijn kritisch en ergeren zich vaak aan de onrealistische visie van het management. Maar de kritiek van de Monitor getuigt meestal van oprechte betrokkenheid. Deze betrokkenheid uit zich ook in het feit dat de Monitoren van alle teamrollen het meest aangeven zich in hun vrije tijd in te zetten voor goede doelen. En nog een onverwachte uitkomst: Monitoren blijken een voorkeur te hebben voor *rock-* en *metal* muziek. Wie had dat gedacht?



Figuur 7. Samenvatting uitkomsten Monitor
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Monitor)



Voorzitter

De zakelijke onderhandelaar die partijen tot overeenstemming brengt

De Voorzitter is altijd één van de meest doelgerichte rollen. Hij onderscheidt zich niet door zijn creativiteit of zijn persoonlijke inhoudelijke bijdrage, maar coördineert het proces en is als de dirigent die het orkest tot een succesvol optreden leidt, maar zelf geen instrument bespeelt. Zal dat de reden zijn dat hij in bijna alle, meer persoonlijke vragen over hobbies of vakantie, geen opmerkelijke uitslagen behaalt? Behalve één dan: de Voorzitter houdt bovenmatig van sporten in zijn vrije tijd. En ook politiek gezien lijkt hij duidelijke voor- en afkeuren te hebben. In ons onderzoek verkiest hij duidelijk de rechterzijde van het politieke spectrum en met name op de PvdA zal hij niet snel stemmen. Op werkgebied kenmerkt de Voorzitter zich, hoe kan het ook anders, als bijzonder ambitieus. Hij verdient zeer goed, streeft als geen andere teamrol een leidinggevende functie na, heeft weinig last van werkdruk en beleeft veel plezier aan onderhandelen. Vooral als hij erin slaagt beide partijen tot overeenstemming te laten komen. En zou hij nou bovenmatig voor de zakelijke dienstverlening kiezen omdat zijn competenties daar zo goed uitpakken? Of is het toch het grote geld dat lonkt?



Figuur 8. Samenvatting uitkomsten Voorzitter
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Voorzitter)



Onderhandelingen zijn leuk, als je ze wint...

Vormers houden van dynamiek en actie. En dat vind je niet op een natuurvakantie of in een museum. Allebei duidelijk geen favoriet van de Vormer. Er moet iets gebeuren, ook op het werk. Conflicten vinden ze dan ook zeker niet demotiverend en ook onderhandelingen kunnen ze wel waarderen. Vooral als ze die winnen! Want een compromis sluiten is hun eer te na. In een onderhandeling is zijn zelfbenoemde sterkste eigenschap zijn waakzame aard. Ze laten zich niet snel bedotten. De Vormer denkt en leeft meestal in uitroeptekens. En zal dat ook de reden zijn dat hij zich aangetrokken voelt tot de chocoladeletters van *De Telegraaf*? Van alle teamrollen geeft hij het vaakst aan deze krant te lezen. Van alle respondenten zijn er niet veel die de ambitie hebben om eigen baas te zijn en een onderneming te starten. Maar de Vormer steekt daar toch wel bovenuit. Zijn ondernemingsdrang komt ook in dit onderzoek naar voren.



Figuur 9. Samenvatting uitkomsten Vormer
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Vormer)



Groepswerker

Gemotiveerd door een persoonlijk compliment

W e krijgen vaak de vraag: zijn vrouwen vaker Groepswerker? Tot op heden konden we slechts gissen, maar nu weten we het zeker: bijna driekwart van de Groepswerkers is vrouw. Groepswerkers ontkennen niet dat conflicten positieve effecten kunnen hebben, maar dat wil niet zeggen dat ze ervan houden. Ze proberen onaangename spanningen voor zichzelf te vermijden. Groepswerkers worden in hun werk gemotiveerd door een persoonlijke compliment van hun leidinggevende en veel minder vaak door een salarisverhoging. De Groepswerker zal er overigens niet snel op uit zijn een eigen onderneming te starten; hij werkt liever in loondienst. De Groepswerker stemt het meest waarschijnlijk op de PvdA. In het weekend is hij regelmatig te vinden in het museum, en juist niet achter een computergame. Enquêteurs hebben het niet makkelijk met Groepswerkers: meer dan de andere teamrollen kiezen Groepswerkers voor de antwoordoptie 'Dat houd ik liever voor mezelf' bij precare vragen over politiek of inkomen. Dus ook op die manier zien we hun diplomatieke neiging terugkomen.



Figuur 10. Samenvatting uitkomsten Groepswerker
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Groepswerker)

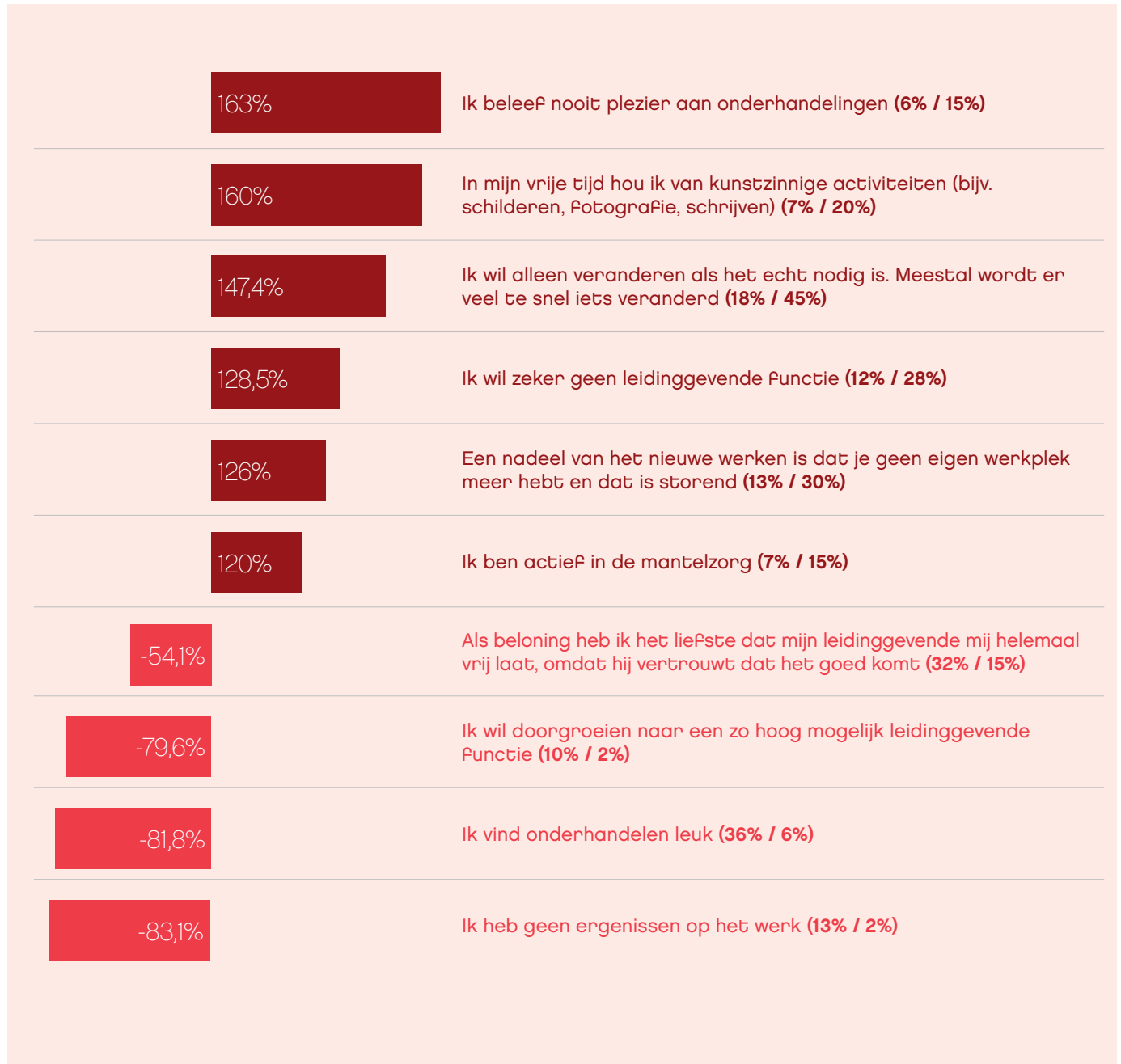


Zorgdrager

Ergert zich op het werk, en is thuis kunstzinnig

W e kennen de Zorgdrager als een bescheiden, harde werker. Iemand die de puntjes op de i zet en een bijzonder oog voor detail heeft. Zullen deze kwaliteiten ook de reden zijn dat het niet de creatieve Plant en Brononderzoeker zijn die zich in hun vrije tijd bezig houden met creatieve hobby's, maar met afstand de Zorgdrager? Zij houden het meest van schilderen, kleding maken, fotografie etc. en zijn kunstzinniger dan je misschien zou verwachten.

De Zorgdrager is de stille kracht en loopt de gaten dicht die anderen laten vallen, zij zijn dan ook bovenmatig actief als mantelzorger. En hoewel de Zorgdrager graag mag twijfelen, weet 28% van hen heel zeker dat zij geen leidinggevende functie willen. Misschien wel het meest kenmerkend voor de Zorgdrager is dat hij in ons onderzoek relatief weinig aangeeft beloond te willen worden met meer vrijheid en vertrouwen van zijn leidinggevende. Een extra check op de werkzaamheden kan immers nooit kwaad. En tenslotte: bezorgd en gespannen als hij is, kan de Zorgdrager zich nauwelijks voorstellen dat je geen ergernissen hebt op het werk!



Figuur 11. Samenvatting uitkomsten Zorgdrager
(tussen haakjes percentage alle respondenten vs. percentage Zorgdrager)

Nawoord

We waren toch verrast dat dit onderzoek zoveel bevestigende resultaten opleverde die extra geur en kleur geven aan de teamrollen van Belbin. Zijn model blijkt opnieuw een grote voorspellende waarde te hebben die verdergaat dan hoe men zich in een team gedraagt en met elkaar samenwerkt. De persoonlijkheid wordt uitgedrukt in vele facetten: omtrent samenwerken maar ook politieke voorkeur, vrijetijdsbesteding en beroepskeuze. Dat biedt perspectief en geeft veel verdieping van het model.

En ook enkele verrassingen sprongen in het oog: de creatieve Zorgdrager, Groepsworkers die het voordeel van een conflict erkennen, en dat het toch niet die ambitieuze Vormers zijn die het meest verdienen. Gelukkig zijn er nog kanten aan de teamrollen die we nog nader kunnen bekijken en waarvan we kunnen leren.

Het onderzoek biedt bovendien concrete aanknopingspunten voor de verdere toepassing van Belbin. Zo blijken de teamrollen elk hun eigen voorkeuren te hebben in conflict- en onderhandelsituaties. De inzichten hierover kunnen gebruikt worden om te coachen en trainen op dat terrein, waarbij zowel de eigen effectiviteit als onderhandelaar, als het begrip voor de reactie van de ander kan worden vergroot.

De inzichten in de attitude van de teamrollen tegenover Het Nieuwe Werken kunnen een grote dienst bewijzen bij het invoeren van Het Nieuwe Werken als organisatievorm. De resultaten geven veel inzicht in de bezwaren en kansen die de verschillende teamrollen zien en voorspellen wat de verschillende karakters nodig hebben om Het Nieuwe Werken te laten slagen. Ook voor zaken als beloning en ontwikkeling bieden de onderzoeksresultaten aanknopingspunten. Het wordt duidelijk hoe de verschillende teamrollen hun eigen voorkeuren hebben op deze gebieden.

Amsterdam, juli 2012

POORTER
& GROEN

