

# TEAMROLLEN

mr. G. van Houtem

## 1 SITUATIE

In deze snel veranderende wereld wordt het werken met teams gezien als de werkvorm die de organisatie in staat moet stellen zich flexibel aan te passen aan de wensen van de omgeving. Door de combinatie van vaardigheden, ervaringen en beoordelingsvermogen leidt het werken met teams tot een beter inhoudelijk resultaat, biedt het procesmatige voordelen en zorgt het voor een grotere betrokkenheid van medewerkers. Voorwaarde is echter wel dat het team goed functioneert. En dit laatste is helaas geen vanzelfsprekendheid. Voor het succesvol functioneren van teams is een evenwichtige samenstelling noodzakelijk. Deze samenstelling wordt enerzijds bepaald door de vakinhoudelijke bekwaamheden die aanwezig moeten zijn, maar worden anderzijds evengoed bepaald door de aan- of afwezigheid van bepaalde teamrollen. Elk teamlid heeft naast zijn expertmatige inbreng ook een specifieke wijze waarop hij of zij omgaat met mensen en problemen. De sleutel tot het verstaan of misverstaan van andere teamleden ligt in deze teamrol. Elke teamrol heeft zijn positieve eigenschappen maar ook zijn mindere constructieve kenmerken. Inzicht in je eigen rol en de daarmee samenhangende positieve en minder positieve eigenschappen vormt een goed begin voor een constructieve onderlinge samenwerking.

## 2 TEST

Hieronder treft u paarsgewijs vijftien stellingen aan die gedrag binnen teams beschrijven. Omcirkel van elk paar welke bewering het meest kenmerkend is voor uw eigen functioneren binnen teams. U dient altijd een keuze te maken. Als beide stellingen niet bij u passen, kies dan de stelling die het dichtst past bij uw gedrag.

1	A	Wanneer ik met anderen samenwerk, neem ik snel het voortouw
	B	Ik ben geïnteresseerd in oplossingen die praktisch uitvoerbaar zijn
2	A	Ik zie geen problemen, alleen uitdagingen
	B	Ik verkies nauwkeurigheid boven snelheid
3	A	Ik voel mij verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van het team
	B	Ik weet waar iedereen in het team behoefte aan heeft
4	A	Ik weet plannen te vertalen in concrete acties
	B	Ik hou ervan om mij vast te bijten in vraagstukken
5	A	Voor een goede inhoudelijke analyse van een probleem kun je altijd bij mij terecht
	B	Het nemen van moeilijke besluiten gaat mij gemakkelijk af
6	A	Nieuwe situaties en mensen geven mij energie
	B	Ik heb mijn werk op tijd af
7	A	Ik spreek mensen aan op hun bijdrage in het team
	B	Ik weet altijd wel een creatieve oplossing of alternatief naar voren te brengen
8	A	Ik weet anderen te enthousiasmeren om een tandje harder te werken
	B	Ik heb oog voor details

9	A	Voor een goed overleg zijn een gestructureerd verloop en heldere afspraken noodzakelijk
	B	Wanneer het moet, werk ik een tandje harder
10	A	Ik ben in een overleg veel aan het woord
	B	Ik vind het leuker om plannen te bedenken dan ze uit te voeren
11	A	Als het groepsproces vastzit, ben ik vaak degene die de knoop doorhakt
	B	Ik leg graag aan anderen in de organisatie (en daarbuiten) uit waar ons team mee bezig is
12	A	Ik hou van een origineel idee
	B	Ik hou voortdurend de opdracht en de teamdoelen voor ogen
13	A	Ik hou ervan om zaken concreet te maken
	B	Ik waak voor te snelle en ondoordachte beslissingen in het team
14	A	Ik heb liever veel verschillende taken dan een grote opdracht
	B	Ik zie meteen waar het fout kan gaan in een opdracht
15	A	De uitvoering van plannen en taken laat ik liever aan anderen over
	B	Het nemen van lastige beslissingen laat ik liever aan anderen over

### 3 DIAGNOSE

Omcirkel de letters die u gekozen hebt bij ieder van de vijftien stellingen.

1				A	B
2		B	A		
3	B			A	
4			B		A
5		A		B	
6	A				B
7			B	A	
8	A	B			
9		A			B
10	A		B		
11	B			A	
12			A	B	
13		B			A
14	A	B			
15			A		B

Totaal aantal omcirkelde letters in iedere kolom

Mobiliseerder:	Toetsers:	Ontwerper:	Beslisser:	Werker:
----------------	-----------	------------	------------	---------

Bepaal op welke teamrol(len) u het hoogst hebt gescoord. Lees in het advies welke kenmerken en positieve eigenschappen daarbij horen en waar u in uw gedrag voor moet oppassen.

#### 4 ADVIES

Voor een goed functionerend team zijn in het algemeen alle teamrollen noodzakelijk. Echter een teamlid kan meerdere rollen vervullen. Een persoon heeft meestal meerdere voorkeursrollen en enkele rollen die niet bij hem of haar passen. Hou in de samenstelling van een team of in de interactie binnen een team rekening met de aan- en afwezigheid van bepaalde teamrollen. Probeer als team aanvullend op elkaar te zijn. Tracht niet alle rollen te vervullen maar concentreer u op die rollen die het meest bij u aanwezig zijn.

Een score van 4 of hoger op een bepaalde teamrol geeft aan dat u nadrukkelijk kenmerken van die teamrol vertoont. Hoe hoger de score, hoe zichtbaarder de positieve en negatieve kenmerken aanwezig zijn. Gebruik in de interactie de positieve kenmerken van de teamrollen waar u een score van 4 of hoger op hebt. De hoogste score geeft uw voorkeursrol aan. Daar zit uw effectiviteit. Een score van 3 of lager op een teamrol geeft aan dat die rol beduidend minder zichtbaar is. Laat de positieve eigenschappen van die rollen over aan anderen. Wees u in de onderlinge samenwerking met anderen teamleden bewust van uw positieve eigenschappen maar ook van uw minder effectieve kenmerken

Type	Kenmerken	Positieve eigenschappen	Oppassen voor
<b>Mobiliseerder</b>	Netwerker, energiek, extravert, communicatief	Weet anderen te enthousiasmeren, brengt mensen bij elkaar, zorgt voor noodzakelijke informatie uitwisseling	Oppervlakkigheid, verveling nadat 'nieuwe' eraf is, weinig uitvoerend
<b>Toetsers</b>	Kritisch, zorgvuldig, objectief	Behoedt team voor fouten, zorgt voor doordachte werkwijze, brengt structuur aan	Besluiteloosheid, gebrek aan vernieuwingsgezindheid, risicomijdend gedrag
<b>Ontwerper</b>	Creatief, innovatief, scheppend	Ziet uitdagingen, komt met nieuwe en verrassende ideeën, genererend	Luchtfietserij, gebrek aan realisme, vaagheden, ondoordachtheid
<b>Beslisser</b>	Zelfverzekerd, leider, initiator, dominant	Neemt voortouw, neemt verantwoordelijkheid, hakt knopen door op moeilijke momenten, zorgt voor duidelijke richting	Gebrek aan draagvlak voor beslissingen, minder creatief, minder vakinhoudelijke bijdrage
<b>Werker</b>	Uitvoerder, zelfstandig, betrouwbaar, praktisch	Zorgt voor concrete resultaten, zet plannen om in acties, pragmatisch	Behoudend gedrag, argwaan, minder open staan voor nieuwe ideeën, weinig genererend

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

*Managementteams*, R.M. Belbin, Academic service, 1999

Het standaardwerk. De door Belbin vastgestelde 9 teamrollen behoren tot de bekendste theorieën op het dit gebied. Dit boek biedt een uitgebreid overzicht van de teamrollen zoals Belbin die onderscheidt. Tevens wordt aangegeven welke samenstelling van teamrollen gewenst is voor het succesvol functioneren van diverse teams.

*Het managen van teams*, L. Holpp, Academic service, 1999

Het boek geeft een aantal methoden en checklists waarmee een team kan worden samengesteld. Voorts zijn er oefeningen beschreven waarmee teamvaardigheden kunnen worden ontwikkeld.

*Verbeteren van teams*, W. Kamminga, Jan Schouten, Thema, 1999

Een praktisch werkboek aan de hand waarvan de eigen prestatie van het team kan worden verbeterd. Naast een overzicht van verschillende teamrollen bevat het werkboek verschillende checklists en vragenlijsten die inzicht verschaffen in het teamfunctioneren.

### *Websites*

[www.teamrol.nl](http://www.teamrol.nl)

site geeft overzicht van de bekende teamrollen van Belbin.

[www.workteams.unt.edu/](http://www.workteams.unt.edu/)

Interessante site over teams, teamdynamieken en teamfunctioneren.