

## DOSSIER BELBIN

Hoofddorpse schoolleiding doet Belbin-assessment

# Verschillen maken team sterker

TEKST NOUD CORNELISSEN BEELD WIM KLUVERS

De Katholieke Scholengemeenschap Hoofddorp (KSH) is een school voor gymnasium, atheneum, havo en vmbo-tl met 1080 leerlingen en 110 medewerkers. KSH meldde zich vorig jaar voor een project van ISIS om praktijkervaring op te doen met de professionaliseringscyclus (IPC-cyclus). Met steun van adviesbureau Van Beekveld & Terpstra begon de school in november 2004 aan een traject van coaching, beleidsontwikkeling, kwaliteitszorg en verdere professionalisering van de schoolleiding. Voor dat laatste onderdeel kwam de KSH in contact met Belbin-deskundige Ronald Gerritsen. Hij lichtte het managementteam door en maakte een analyse van de kracht en zwaktes van de Hoofddorper schoolleiding. Een gesprek met rector Roland Grillis en teamleider Claasje Quadekker over de rol van Belbin in de schoolpraktijk.

Aan de ene kant van het schoolplein staan nog de noodlokalen, aan de andere kant de bouwketen van de aannemer die bezig is met een imposante aanbouw. De Katholieke Scholengemeenschap Hoofddorp (KSH) staat volop in de steigers. Terwijl buiten de bouwvakkers luidruchtig hun best doen om de nieuwbouw voor komend schooljaar gereed te hebben, vertelt rector Roland Grillis over de 'interne verbouwing'. Sinds begin dit schooljaar geeft hij leiding aan een bijna volledig vernieuwd managementteam. Het professionaliseringstraject met ISIS was niet alleen een mooie gelegenheid om elkaar beter

leren kennen. "We wilden ook samen een manier vinden om de docenten nauwer te betrekken bij de onderwijsvernieuwing, om de verandering niet langer van bovenaf droppen, maar van onderop laten komen", zegt Grillis.

## Reserve

Om meer zicht te krijgen op haar eigen functioneren hield de schoolleiding in februari van dit jaar een studiedag met Belbin-deskundige Ronald Gerritsen. Tijdens een eerdere studiedag had het team al kennisgemaakt met Belbin. "We vulden toen een eenvoudig testje in en dat gaf een

indicatie. Maar we hadden behoefte aan meer nuance", vertelt Claasje Quadekker, teamleider onderbouw.

Het team begon daardoor met enige reserve aan de studiedag met Gerritsen. Diens aanpak was echter gedegener en diepgaander, met een assessment waarin de rollen van de verschillende teamleden wél duidelijk werden. In de ochtend vulden de teamleden afzonderlijk verschillende vragenlijsten in en 's middags werden de uitkomsten geanalyseerd en besproken.

Het assessment maakte duidelijk dat de schoolleiding van de KSH over een breed competentieprofiel beschikt. Dat betekent dat de meeste rollen in het team vertegenwoordigd zijn. Ook de individuele leden van het managementteam bleken potentieel voor diverse rollen te hebben. Dat is een gunstige uitgangspositie, want daardoor kan het team accenten verschuiven als de situatie daarom vraagt.

Uit de analyse kwam verder naar voren dat de teamleden soms de neiging hebben gezamenlijk de rol van bedrijfsman en afmaker op zich te nemen. Sinds de sessie met Gerritsen wendt het managementteam nu heel bewust de andere potenties aan, zoals die van vormer (de aanjager, die

## DOSSIER BELBIN

## ‘Wij hebben heel wat planten in huis, door wie wij ons laten inspireren’



Roland Grillis en Claasje Quadekker

resultaten wil boeken). Voorts blijkt het managementteam van de KSH voornamelijk uit praktische, logisch denkende personen te bestaan. Komt de rol van plant (de creatieve denker) daarin wel voldoende tot uitdrukking? “Natuurlijk zijn wij als managementteam niet alwetend”, zegt Grillis. “Dat is precies de reden waarom wij de mensen in de school betrekken bij de ideevorming. Wij hebben heel wat planten in huis, door wie wij ons laten inspireren.”

### Vinger op de juiste plek

Claasje Quadekker, sinds dit schooljaar teamleider, vertelt dat er in het begin heel veel op de kersverse schoolleiding af kwam. “We hadden tijd nodig om op

elkaar ingespeeld te raken, moesten wennen aan de school en aan elkaar. Aan dat laatste heeft het Belbin-assessment zeker een positieve bijdrage geleverd.”

De rollen die volgens Belbin bij Quadekker passen zijn bedrijfsman, afmaker en vormer. “De bedrijfsman in mij, die zijn taken gedisciplineerd uitvoert, zorgt ervoor dat ik ook in de avond en in het weekend hard werk. De vormer zegt wat-ie denkt en wat-ie wil, zonder het meteen allemaal zelf uit te voeren. Gerritsen adviseerde mij deze rol meer accent te geven: zowel voor de balans in het team als voor mij persoonlijk. Ik denk dat die rol me wel past”, zegt Quadekker. Zij verbaasde zich erover hoe Gerritsen na een batterij vragen de vinger op de juiste plek wist te leggen. “Hij schet-

ste vrij scherp hoe ik in elkaar steek en wat dat voor mij en mijn werk betekent.”

Roland Grillis scoorde het hoogst op de teamrollen monitor, voorzitter en bron-onderzoeker. Hij constateert dat zijn rol in de loop der jaren is veranderd.

“Afhankelijk van de functie die je uitoefent, leg je een ander accent. Je kunt in een team bijvoorbeeld een rol overnemen. En zou je bij mij thuis een assessment uitvoeren, dan komt er denk ik een heel andere rol uit.”

### Logboek

De schoolleiders van KSH houden in het kader van het ISIS-professionaliseringstraject een logboek bij, een leergeschiedenis. Grillis: “Het voordeel is dat je ziet wat je leert en welke stappen je zet. Door het op te schrijven, beklijft het beter.”

De volgende stap in de professionalisering van de schoolleiding is het onderzoeken van verschillende managementstijlen: wat doe je nu en hoe zou je in bepaalde situaties het beste kunnen optreden? De Belbin-analyse helpt de schoolleiding daarbij. Quadekker: “Als je je bewust bent van de rollen, dan weet je van elkaar wat je mist en wat je nodig hebt. We weten nu beter waar onze eigen en elkaars valkuilen liggen en waar onze kracht zit. Je houdt elkaar scherp.”

Grillis vindt dat de leden van de schoolleiding nu volwassener met elkaar omgaan. “We zijn kritischer tegenover elkaar. Door de analyse van het managementteam komen we minder snel voor verrassingen te staan. Ik weet nu beter hoe een teamlid gaat reageren en houd daar rekening mee.” Quadekker vult aan: “Je snapt beter hoe iemand in elkaar zit en je leert ook hoe je eigen gebruiksaanwijzing eruitziet.” De studiedag van februari krijgt binnenkort een vervolg. Het managementteam vindt het belangrijk consequent te werken aan de ontwikkeling van zijn deskundigheid. Teamleider Quadekker: “Zeker als je merkt dat je goede resultaten boekt, ben je gemotiveerd door te gaan. Belbin heeft ons inzicht geboden in wie we zijn en wat we kunnen. Dat geldt voor ieder van ons individueel, maar ook als team. We kunnen daardoor een volgende stap zetten.” <<