

# DOSSIER BELBIN

In gesprek met Belbin-kenner Ronald Gerritsen

## De spanning tussen vernieuwers en verbeteraars

TEKST EN BEELD NOUD CORNELISSEN

Ook wel eens vergeefs gezocht naar het schaap met de vijf poten? Zoek liever naar een teamlid met aanvullende competenties, luidt het advies van Meredith Belbin. Deze Engelse onderzoeker werd bekend door zijn model van de acht *archetypen*\* die met elkaar een succesvol team kunnen maken. Belbin-kenner Ronald Gerritsen promoveert binnenkort op een onderzoek naar deze archetypen in organisaties. Zijn stelling: “Het management loopt van vernieuwing naar vernieuwing, terwijl het op weg zou moeten zijn een vernieuwing te verbeteren.”

Bedrijven en instellingen organiseren vaak hun eigen teleurstelling als ze een vacature hebben. Ze creëren een functie voor een schaap met vijf poten, een superman of -vrouw. Maar die bestaat niet. “Op zoek naar de ideale persoon kiezen we voor iemand die een compromis is. Maar een manager kan niet tegelijkertijd daadkrachtig én sensitief zijn. Je kunt zo’n daadkrachtige manager wel naar een cursus sturen en tijdelijk ander gedrag leren, maar uiteindelijk wordt het toch weer de man met de rechtse directe”, zegt Ronald Gerritsen. Hij is voormalig hoofd managementopleidingen van KPN en nu zelfstandig adviseur op het gebied van human resource management. Zijn opvatting is eenvoudig: de kerncompetenties hoeven niet in één persoon te zitten, zolang de aanvullingen elders in het team zitten. “Teamleden moeten niet elkaars klonen zijn. Teamwork ontstaat als teamleden elkaars tekorten aanvullen.”

### Markant of breed profiel

Gerritsen werkt al vijftien jaar met het model van de Engelse wetenschapper Belbin (Cambridge), die onderzoek deed naar de psychologische wetmatigheden die het teamwerk beïnvloeden. Mensen hebben volgens Belbin drie rollen in een organisatie: een vakinhoudelijke rol (deskundigheid), een positionele rol (plek in de organisatie) en een teamrol (persoonlijke kerncompetenties). Die laatste is belangrijk, want het gaat er vooral om hoe mensen samenwerken, hoe ze gebruik maken van elkaars sterke kanten. Belbin ontdekte acht archetypen, grondvormen in de persoonlijkheid, die met elkaar een hecht team kunnen maken. Een team wordt succesvol als de leden hun eigen rol en die van hun collega’s zo goed kennen en accepteren dat ze elkaars kracht gebruiken.

De archetypen zijn gebaseerd op zes basiskenmerken van de persoonlijkheid: consciëntieusheid (discipline); emotie (gedre-

ven of ontspannen), creativiteit, introvertie of extravertie en de kwaliteit van het denken (concreet of abstract). Iedere persoon heeft in een team een primaire rol en een of meer secundaire rollen. Gerritsen: “Niet alle rollen hoeven in een team aanwezig te zijn. Een productieteam heeft geen creatieve geest (plant) nodig, maar wel bedrijfsmensen die de handen uit de mouwen steken.”

Sommige teamleden hebben een markant profiel en vertegenwoordigen duidelijk één archetype, terwijl anderen een breed profiel hebben en meer archetypen in één persoon verenigen. “Het ene profiel is niet beter dan het andere. De effectiviteit is pas te bepalen als je de persoon in zijn omgeving plaatst. Ik denk wel dat van schoolleiders over het algemeen een breder profiel wordt gevaagd, omdat zij vaak op meer niveaus iets te bieden moeten hebben”, zegt Gerritsen, die bezig is met een promotieonderzoek naar deze archetypen in organisaties. Binnenkort verschijnt zijn boek ‘Op weg naar een competente organisatie’.

### Natuur of verstand

Gerritsen maakt een onderscheid tussen ‘nature’ en ‘nurture’, tussen natuurlijke kerncompetenties en verstandige competenties. Kerncompetenties komen voort uit de persoonlijkheid. Het zijn gedrags- en denkcompetenties die van nature in de per-

\* Een toelichting op de archetypen vindt u in het kader

## DOSSIER BELBIN

soon zitten. Verstandige competenties zijn aangeleerd. "Nature is datgene waar je goed in bent en waar je plezier aan beleeft. Nurture vraagt om een voortdurende regie op je eigen functioneren en het is ook het deel dat stress, burn-out en verveling veroorzaakt. Je kunt deze competenties door training en coaching verder ontwikkelen, maar dat soort gedrag vraagt extra energie. Verstandig gedrag is lastig vol te houden als het moeilijk wordt, als je onder druk staat, vermoeid bent of te maken hebt met complexe situaties. Je valt terug op je natuurlijke gedrag."

Het is Gerritsen opgevallen dat veel managers in Nederland een groot deel van hun tijd besteden aan dingen die niet bij hun persoonlijkheid passen. "Als je ergens goed in bent, zeggen ze in de Verenigde Staten: *do more of that*, maar in Nederland ga je iemand oeverloos trainen of coachen in iets wat-ie eigenlijk niet kan. Dat is vreemd, want een voetballer als David Beckham zet je toch ook niet als keeper in de goal? Mensen moeten in hun functie passen of je moet de functie aanpassen. Als je te veel aan mensen moet sleutelen, leidt dit uiteindelijk tot teleurstelling omdat de betrokken medewerker of manager iets moet doen wat van nature niet zo goed bij hem past."

### Serieuze analyse

De populariteit van Belbin groeit. Op internet is zijn zelfperceptietest makkelijk te vinden. Met deze test kan een team met het model aan de slag gaan, maar daar zit volgens Gerritsen wel het gevaar in dat iemand na tien vragen al denkt te weten waar-ie staat: "Als je een keer een goed idee hebt, wil dat nog niet zeggen dat je een plant bent. En na één goed gesprek op een conferentie ben je nog geen brononderzoeker. En omdat je denkt ben je nog niet meteen een monitor."

Als een team echt een serieuze analyse wil maken, dan is niet alleen een individuele analyse van elk teamlid nodig, maar zal ook de omgeving erbij betrokken moeten worden. "Het gaat om de koppeling tussen de persoon met zijn kerncompetenties en de mogelijkheden die de omgeving biedt. Met de acht archetypen van Belbin heb je



Ronald Gerritsen

## 'Een voetballer als David Beckham zet je toch ook niet als keeper in de goal?'

een instrument om de kracht van mensen in beeld te brengen, maar niet om een beeld te schetsen van de werkplek." Gerritsen ontwikkelde daarom de Belbin Type Indicator (BTI). Daarmee kan hij organisaties niet alleen adviseren over de samenwerking in teams, maar ook over zaken als selectie, organisatieverandering en functieontwerp. In de BTI heeft hij acht archetypen gekoppeld aan vier zogeheten productiegebieden:

**1. denken** met de archetypen *plant* (creatief denkvermogen en visie) en *monitor* (ana-

lytisch denkvermogen en oordeelsvorming)

- 2. sturen** met de archetypen *voorzitter* (faciliteren en committeren) en *vormer* (besluitvaardig en actie)
- 3. relaties** met de archetypen *brononderzoeker* (sociaal vaardig en netwerken) en *groepswerker* (interpersoonlijke sensitiviteit en harmonie)
- 4. taken** met de archetypen *bedrijfsman* (praktisch en planmatig werken) en *afmaker* (kwaliteitszorg en detailgericht). >>

# DOSSIER BELBIN

Ieder mens bezit alle vier productiegebieden, maar een of twee treden vaak prominent op de voorgrond. Bij selectieprocessen is het belangrijk dat je weet welke kerncompetenties van de nieuwe functionaris worden verwacht. Voor een docent zijn bijvoorbeeld grofweg de productiegebieden 'taken' en 'relaties' van belang, terwijl voor een stafmedewerker onderwijsbeleid 'denken' en 'sturen' nodig zijn.

Bij veranderingen zien managers volgens Gerritsen te vaak over het hoofd dat er spanning is tussen vernieuwers en verbeteraars. "Je hebt mensen die gericht zijn op vernieuwen, zoals de plant en de brononderzoeker, terwijl de bedrijfsman en de afmaker typische verbeteraars zijn. Het onderwijs kent een cultuur met veel bedrijfsmannen. Komen er veranderingen, dan kun je voorspellen wat er gebeurt. De bedrijfsman vindt het niet prettig dat hij de controle verliest, terwijl de vernieuwer niet snapt dat die ander maar niet enthousiast kan worden.

Als je een bestaand systeem wilt verbeteren, moet je een bedrijfsman, monitor of afmaker belangrijk maken. Als je echt wilt vernieuwen, waarbij de boel op zijn kop gaat, kun je beter een plant, brononderzoeker of vormer inzetten, want die hebben de drang om voortdurend te vernieuwen. Voor hen zou de bedrijfsman een goede rechterhand kunnen zijn, want ideeën moeten uiteindelijk werkelijkheid worden. Zo'n samenspel leidt tot een competente organisatie. De voorzitter en de groepswerker zitten tussen beide groepen in, zij zijn meer op het proces gericht."

Het management zit volgens Gerritsen vaak aan vernieuwende kant, terwijl de docenten tot de verbeteraars kunnen worden gerekend. "Het management loopt van vernieuwing naar vernieuwing, terwijl het op weg zou moeten zijn om een vernieuwing te verbeteren. Managers zouden meer gebruik moeten maken van de natuurlijke kracht in de organisatie in plaats van tegen de stroom op te roeien." <<

## Praktijkvoorbeeld: 'Begrijp je cultuur bij verandering'

Organisatiecultuur is een van de moeilijkst te beïnvloeden factoren in een organisatie. "Als je een stel gedisciplineerde personen bij elkaar zet, dan krijg je een 'bedrijfsmannencultuur', die gekenmerkt wordt door nuchterheid, loyaliteit, discipline, realiteit, pragmatisme, voorspelbaarheid en inflexibiliteit ten aanzien van veranderingen", zegt Gerritsen.

Hij schetst hoe in een zekere organisatie met een 'bedrijfsmannencultuur' een verandering moest worden ingevoerd. Er was veel weerstand tegen de verandering, hetgeen begrijpelijk was. In de bestaande cultuur was het erg lastig om routines los te laten die onder controle waren, vooral als dit loslaten niet als nuttig werd gezien. Met het inzicht van de bedrijfsmannencultuur werd de verandering zeer degelijk en systematisch geïntroduceerd. De medewerkers konden stapsgewijs wennen aan het nieuwe en het nut al doende gaan inzien. Zo werd de acceptatie vergroot. Zichtbaar werd, zoals vaak wanneer veranderingen op deze manier worden begeleid, dat de betreffende personen uiteindelijk de gewenste verandering onder controle probeerden te krijgen, om deze vervolgens op het niveau van routine te brengen. Ronald Gerritsen: "Enthousiasme over de verandering hoort echter niet bij de bedrijfsmannencultuur en dat was ook hier zo, hoewel de verandering ondertussen wel geïmplementeerd was. Kenmerkend voor deze cultuur is de uitspraak dat het vroeger beter was."

## Belbin in de selectiepraktijk

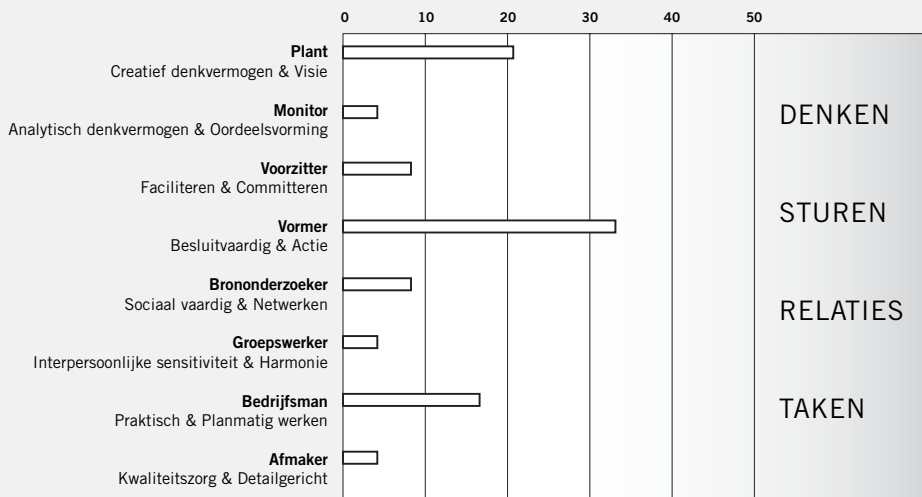
De typologie van Belbin is breder toepasbaar, bijvoorbeeld bij selectie. De Belbin Type Indicator (BTI) is een computerprogramma dat de 'soort persoon' in beeld brengt die een organisatie zoekt. Sollicitanten maken drifftig gebruik van verstandig gedrag (nurture) om voor een functie in aanmerking te komen, terwijl een organisatie graag de kandidaat wil die de echte kerncompetenties voor die functie in huis heeft. De BTI brengt de persoonlijkheid (nature) van de kandidaat in beeld en doet uitspraken met een zeer hoge voorspellende waarde. Het programma geeft ook aan hoe groot de kans is om die kandidaat te vinden. Hiernaast een voorbeeld van een profiel en twee kandidaten.

### Conclusie

De grafieken hiernaast laten zien dat de ideale kandidaat zich niet meldt. Gerritsen: "Je kunt een keuze maken voor het beste compromis, dat is de groene kandidaat. Het resultaat zal zijn dat de school met extra coachingsgesprekken, begeleiding en functioneringsgesprekken gaat werken om de kerncompetenties te versterken die de groene kandidaat van nature niet in huis heeft. Dat wordt hoogst waarschijnlijk een moeizame klus, waar de persoon zelf ook weinig werkplezier aan beleeft. Eigenlijk zou je opnieuw naar het functieontwerp moeten kijken, want als je het onmogelijke vraagt (zie de kansberekening van de BTI), krijg je nooit de ideale kandidaat."

Voor meer informatie: [www.gmat.nl](http://www.gmat.nl)

# DOSSIER BELBIN



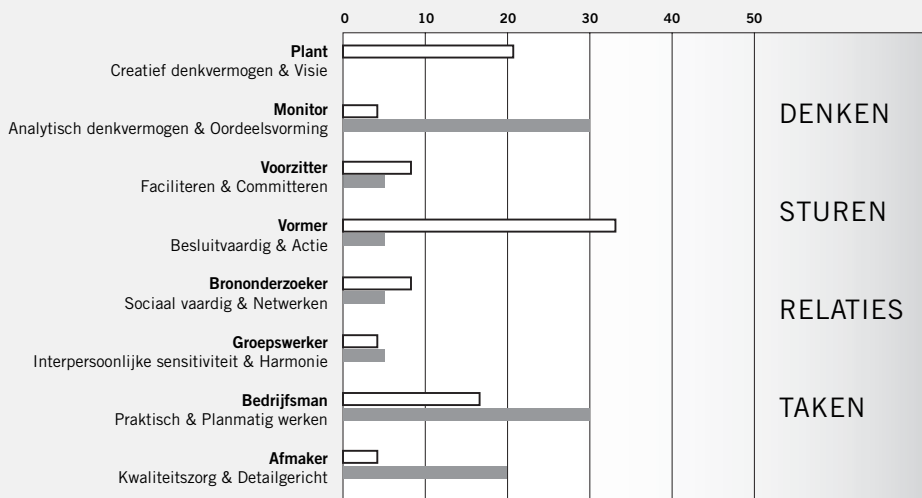
**Grafiek A**

Een school zoekt een originele, visionaire (plant) directeur, die daadkrachtig in staat is om vernieuwing op gang te brengen (vormer) en te implementeren (bedrijfsman). Het managementteam heeft het competentieprofiel ingevuld en het programma geeft als kansen op het vinden van de ideale kandidaat:

- een 'redelijke kans' dat de combinatie vormer en plant voorkomt.
- een 'kleine kans tot zeer kleine kans' dat de combinatie vormer, plant en bedrijfsman voorkomt.

In de vacaturetekst staan de volgende kerncompetenties:

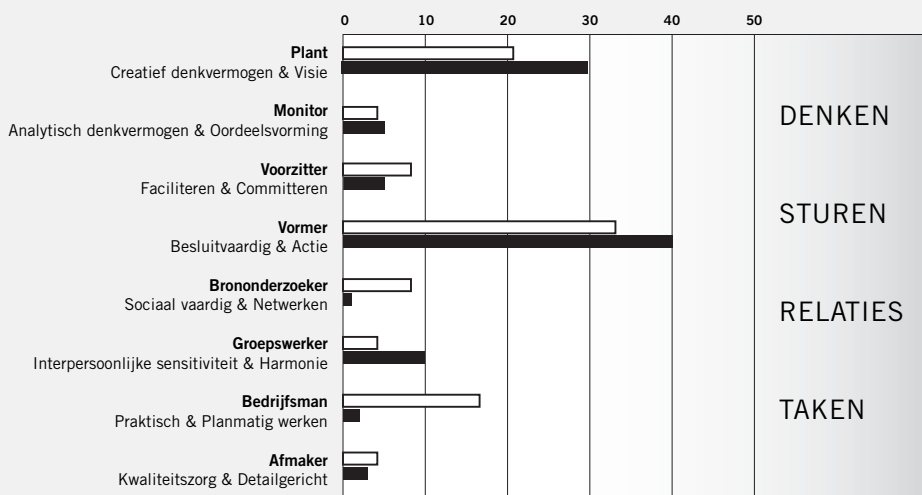
1. creatief denkvermogen & visie
2. besluitvaardigheid & actie
3. praktisch & planmatig werken.



**Grafiek B**

Deze kandidaat (grijs) doet een assessment en uit het onderzoek blijkt dat deze kandidaat hoog scoort op monitor, bedrijfsman en afmaker. Gerritsen:

“Deze grijze kandidaat moet je niet nemen. Te weinig dominantie om de omgeving aan te sturen en in beweging te brengen, scoort te laag op sturen, en is weinig creatief.”



**Grafiek C**

De zwarte kandidaat scoort hoog op plant en vormer. Dit lijkt de ideale kandidaat en het is ook nog een vrouw. Gerritsen: “Het gevaar is wel dat deze kandidaat nieuwe ideeën blijft genereren (plant) en te weinig oog heeft voor implementatie. Ze zal ook vanuit haar daadkracht (vormer) niet snappen dat anderen meer tijd nodig hebben om te wennen aan het nieuwe. Dit is wellicht een jobhopper, die na twee jaar weer weg is. Ze is door het assessment gekomen omdat je implementatieniveau niet in een gesprek kunt toetsen en ze is slim en creatief genoeg om daar ter plekke mooie en verstandige antwoorden over te geven (nurture).”