

# LEVE HET VERSCHIL!

*Beter samenwerken, beter presteren*

Margreeth Kloppenburg  
Jaco van der Schoor en  
Rob Groen



# Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b> door Annemarie Rakhorst	7
	<b>Onze dank</b>	9
<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>11</b>
1.1	Waarom dit boek?	11
1.2	Leve het verschil!	14
1.3	Hoe zorgt verschil voor een soepel lopend team?	18
1.4	De teamrollen van Belbin	20
1.5	Over dit boek	20
<b>2</b>	<b>Psychologische diversiteit in teams</b>	<b>23</b>
2.1	De kracht van verschil	23
2.2	De basis van psychologische diversiteit	25
2.3	Anderen zijn nodig	28
2.4	Persoonlijkheid en samenwerken: teamrollen	30
2.5	Waar bestaat een teamrol uit?	36
2.6	Teamrollen gemakkelijk onthouden	42

3	<b>Teamrollen herkennen in de praktijk</b>	47
3.1	Inleiding	47
3.2	Wat zijn mijn teamrollen?	48
3.3	Teamrolarrogantie	52
3.4	Rollen herkennen in uw team	54
3.5	Meer teamrollen tegelijk	70
4	<b>Teamrollen in de praktijk: een casus</b>	75
5	<b>Samenwerken met teamrollen</b>	91
5.1	Interactie tussen teamrollen	91
5.2	Eigen bijdrage aan het team	92
5.3	Optimaal inzetten van teamrollen	98
5.4	Teamrollen benutten	103
6	<b>Ontwikkelen van succesvolle teams</b>	105
6.1	Samenwerken	105
6.2	Een groep of een team?	106
6.3	Teamontwikkeling: de weg van groep naar team	108
6.4	Wat heeft een team wanneer nodig?	114
6.5	Succesvolle teams samenstellen	117
6.6	Bestaande teams opknappen met teamrollen	123
7	<b>Teamrollen in de praktijk</b>	129
7.1	Een dienst in optimaal evenwicht	129
7.2	Een ingenieursbureau met ambitie	132
7.3	Toppers voor (para)medici	133
	<b>Bijlage I</b> Teamrollen en big five	137
	<b>Bijlage II</b> Benamingen voor teamrollen	139
	<b>Bijlage III</b> 36 combinaties van teamrollen	140
	<b>Bijlage IV</b> Interactieschema's van teamrollen	142
	<b>Verder lezen</b>	153
	<b>Over de auteurs</b>	157
	<b>Register</b>	161

# Voorwoord

*door Annemarie Rakhorst*

Diversiteit binnen een organisatie vormt de kern voor succes. Dat is al vele jaren het motto binnen Search. Een van de middelen om de kracht van diversiteit te benutten, is het Belbinprincipe. Rob Groen, organisatiepsycholoog en een van de auteurs van dit boek, maakte mij hiermee bekend. Zo was het voor mij bijvoorbeeld een raadsel waarom mijn ideeën door sommigen met groot enthousiasme werden ontvangen, terwijl ze bij anderen lauwe reacties ontlokten en vragen als: wie moet dat dan doen? En: kan dat wel?

Waarom men zo reageerde, werd pas duidelijk toen mij aan de hand van het Belbinprincipe de verschillende rollen binnen een team werden toegelicht. Dat er, naast bijvoorbeeld Brononderzoekers, ook mensen zijn die rollen vervullen als Bedrijfsmannen en Zorgdragers. Zij kunnen weliswaar een kritische noot plaatsen, maar zorgen ook voor een goede uitvoering van de taken. Zou een team alleen uit Brononderzoekers bestaan, dan zou dat team veel leuke ideeën voortbrengen, maar op lange termijn weinig tot geen resultaat boeken.

De methode van de teamrollen van Belbin bevestigde voor mij dat diversiteit binnen een organisatie, binnen een team, een van de belang-

rijkste onderdelen is om goed te kunnen functioneren. Daarom hantieren wij bij Search al meer dan twaalf jaar het Belbinprincipe, dat een onlosmakelijk onderdeel is geworden van onze werkwijze. Bij leidinggeven, coachen van medewerkers, en bij de werving en selectie van mensen, zodat er teams ontstaan van collega's met verschillende rollen die elkaar aanvullen en ondersteunen. Collega's die zich bewust zijn van elkaars kwaliteiten en uitdagingen, en precies weten hoe ze het meest succesvol met elkaar kunnen samenwerken. Dat bewustzijn vormt de solide basis voor een tijdsbestendige, duurzame organisatie. Een organisatie die creatief omgaat met haar omgeving door onder andere Planten en Brononderzoekers, maar koersvast is door bijvoorbeeld de stabiele Bedrijfsmannen en Zorgdragers. Kortom: een organisatie die is opgebouwd uit een rijk scala aan mensen met uiteenlopende, maar elkaar completerende rollen en talenten. Een organisatie om trots op te zijn. Een organisatie waar ik deel van uit maak.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat dit boek u veel nieuwe inzichten mag brengen.

Anne-Marie Rakhorst  
*Algemeen directeur Search*

# Onze dank

Wij willen graag een groot aantal mensen bedanken voor hun bijdrage aan dit boek. Allereerst en het meest belangrijk, de teams met wie wij mochten werken en die ons geholpen hebben dit gedachtegoed uit te werken. Zonder hun enthousiaste reacties en feedback was dit boek er niet geweest. Verder danken wij ook Thijs Rijnbergen voor zijn medewerking. Thijs is als trainer bij Mensen in Bedrijf nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het boek door zijn onvermoeibare research en ondersteuning. Maar vooral was hij met zijn teamrollen een welkome aanvulling. Daarnaast danken wij de organisaties die zo ruimhartig waren hun ervaringen met teamrollen te delen en voor publicatie in dit boek beschikbaar te stellen.

We zijn geweldig blij dat Anne-Marie Rakhorst dit boek heeft willen inleiden. En tot slot zijn we natuurlijk zeer bijzondere dank verschuldigd aan de grondlegger van de teamrollen, Meredith Belbin, voor zijn enthousiaste ondersteuning en warme commitment.

Bussum, oktober 2009



# 1

## Introductie

### 1.1

#### Waarom dit boek?

Veel teams in Nederland functioneren suboptimaal. En dat is zo verschrikkelijk jammer, want er is niets leuker dan te werken in een succesvol, lekker draaiend team. Zo'n team waarin men bereid is van elkaar te leren, dat moeiteloos nieuwe leden opneemt, dat optimaal gebruikmaakt van elkaars kwaliteiten en waarin de manager de handen vrij heeft om de grote lijnen te bewaken.

Hoe komt het toch dat veel teams zich weliswaar een team noemen, maar nauwelijks echt samenwerken? Wat is het waardoor zoveel managers doodmoe worden van leidinggeven aan een team ondanks alle training en opleiding die er voor handen is? En wat maakt dat de meeste teamleden zich vooral ergeren aan elkaar en aan de manier waarop een ander hun werk verricht, in plaats van elkaars talenten echt te benutten? We vinden het met z'n allen niet eenvoudig om iets aan een ander over te laten en te erkennen dat die ander het wellicht zelfs beter kan dan wijzelf. Een stap verder nog: ervan kunnen genieten dat een ander dat kan en dat het team er ook nog volop van profiteert. En dat is wel nou

net de crux en de lol van samenwerken. Een team is pas een team wanneer de leden van elkaar afhankelijk zijn om doelen te realiseren. Die onderlinge afhankelijkheid maakt dat er werkelijk samengewerkt wordt omdat op die manier doelen sneller, beter en met meer plezier behaald worden. Maar de praktijk is anders.

*Nu zijn jullie een team!*

Veel teams ontstaan alleen al op een rare manier. Ze worden samengevoegd, opgesplitst, uiteengehaald, teruggedraaid. Voor veel mensen geldt dat ze van de een op de andere dag in een nieuw team zitten. Vaak met gemengde gevoelens en boordevol vragen. In het gunstigste geval krijgt zo'n team begeleiding bij de start, maar het merendeel van de teams moddert maar wat aan en probeert te achterhalen wat nu precies de bedoeling is.

Zoals bij die gemeente waar iedere manager beschikte over zijn eigen secretaresse. Een overzichtelijke wereld met muurtjes tussen alle koninkrijkes. De secretaresses namen elkaars werk niet over, wat leidde tot veel knip- en plakwerk bij de planning. Dat moet handiger kunnen, dacht het hoofd Personeelszaken. En dus vormden de secretaresses op een goede dag een team en moesten zij gezamenlijk voor alle managers werken. Ineens zaten de secretaresses bij elkaar in een ruimte en kregen ze leiding van een coördinator. Werk moest overgedragen worden, roosters gezamenlijk opgesteld. Het werd een klein drama. Iedereen was gewend op zijn eigen manier te werken en die methode was boven alle twijfel verheven. Verschillen in aanpak waren lastig en leidden tot diepe fronzen en vermoeide zuchten. De meeste mensen willen doen wat zij gewoon zijn en vinden dat wat zijzelf doen de norm der dingen. Ze durven er niet op te vertrouwen dat een ander met zijn bijdrage echt iets kan toevoegen aan hun manier van werken.

*Het klikte meteen!*

Als een team wel invloed op de samenstelling heeft, leidt dat ook niet meteen tot het gericht aantrekken van het noodzakelijke talent. Ondanks alle werving- en selectiemethodieken kiezen teamleden bij voorkeur nieuwe aanwas op basis van de overbekende, maar o zo vage 'klik'. Een soort mentale match die terecht door veel afgewezen sollicitanten

niet als reden wordt geaccepteerd, omdat teams moeilijk onder woorden kunnen brengen wat die klik dan nu precies is. Een klik ontstaat wanneer we iets gemeenschappelijks vinden in de ander, iets dat we herkennen omdat wij het ook zo zien of ervaren. Het past in ons eigen referentiekader. Een prachtig voorbeeld van hoe krachtig een ons eigen referentiekader werkt, is een onderzoek dat een keer gedaan is met een volstrekt geïsoleerde indianenstam. Zij kregen een film te zien van New York. De onderzoekers waren benieuwd wat de leden van de stam nu vonden van het fenomeen *stad*, dat ze niet kenden uit hun eigen wereld. Ze waren dan ook licht verbijsterd toen de stamleden vonden dat de stad veel op hun eigen dorp leek, want daar hadden ze ook kippen. De onderzoekers hadden zelf de hele kip over het hoofd gezien, maar bij het terugkijken zagen ze inderdaad welgeteld één kip. Het toont dat we zien wat we kennen, en dat wat ons vreemd is vrij gemakkelijk terzijde gooien. Teamleden rekruteren vaak collega's die erg op hen lijken en binnen hun referentiekader passen. Ze kijken naar die talenten die ze gewend zijn te zien. Commerciële teams vallen en masse voor de extraverte, goedgebekte acquisiteur en voor de rustige, analytische cijfenaar als accountant. Maar in teams, anders dan bij vriendschappen of relaties, is een klik tussen teamleden geen voorspelling van een goede samenwerking op langere termijn. Van belang is wat het team nodig heeft aan kwaliteiten om de gestelde doelen gemakkelijker te halen.

Managers zijn vaak geneigd mee te gaan in de keuze van het team, omdat ze het gevoel hebben het succes van het team in de weg te staan als ze het daar niet mee eens zijn. Werving en selectie biedt kansen aan het team om dat wat ze missen, maar wel nodig is om het doel te halen, binnen te halen. En net als bij die kip in New York, moet het team wel weten welke talenten dat dan zijn, want anders herkennen ze ze simpelweg niet.

### *Een grote familie*

Een andere vorm van stagnatie in de ontwikkeling van teams is vaak te zien bij teams die al jaren samenwerken. Het team is verworpen tot een tweede familie, zo vertrouwd is de samenstelling, de manier van werken en de (enigszins dwingende) gezelligheid onderling. Veranderen lukt niet of alleen met veel gedoe. Een sterk staaltje hiervan was

een team bij een groot verzekeringskantoor dat fors in opstand kwam doordat er niet langer een kerstboom op de afdeling mocht komen. In het team was er een hele kerstcultus ontstaan met rituelen die muurvast zaten. Het verbieden van een eigen kerstboom was dan ook echt een brug te ver. Een buitenstaander kan er met verbazing naar kijken hoe hard er dan gevochten wordt om zoiets triviaals als een kerstboom. Deze teams zijn zo rigide in de manier waarop er gewerkt wordt, dat van ontwikkeling geen sprake is en een nieuweling kan kiezen tussen mee te gaan in de mores van het team of zich uit de voeten te maken. En een nieuwe manager moet van goeden huize komen, wil hij deze teams meekrijgen in de gewenste veranderingen. Het mooie is wel dat als dat lukt, het team vleugels kan krijgen doordat het eindelijk verlost is van de toch wel wat knellende familiebanden.

### *Optimaal functioneren*

Zo zijn er nog veel meer teams die onder hun niveau functioneren en niet in staat zijn het beste in elkaar naar boven te halen en kritisch te blijven over hun eigen ontwikkeling. En daar moet de bv Nederland wel van af. Er is niets vermoeiender dan te werken met een team dat maar niet wil samenwerken, terwijl dat wel noodzakelijk is. Waar voortdurend strijd is over welke manier van werken het best is of waar men enkel presteert door puur en alleen zijn eigen werk te doen. Of waar u voortdurend brandjes staat te blussen.

De manier om de samenwerking in teams sterk te verbeteren, is door teamleden veel bewuster gebruik te laten maken van elkaars – van elkaar verschillende – kwaliteiten in het samenwerken als team. Maar hoe bereikt u dat?

## 1.2

### **Leve het verschil!**

Dit boek gaat over het vieren van het verschil tussen teamleden. De verschillen tussen mensen in teams, afdelingen of in bedrijven, wordt vaak aangeduid met de term *diversiteit*. Als we alle verschillen tussen mensen willen vieren, dan hebben we nogal wat feestjes te gaan. Er zijn

immers legio vlakken waarvan wij van elkaar verschillen. Bent u man of vrouw? Wat is uw leeftijd en uw positie binnen het bedrijf? Bent u in Nederland geboren of daarbuiten? Het boek begint daarom met in te zoomen op dat grote begrip *diversiteit*, zodat ook naar voren komt wat dit boek u precies te bieden heeft.

### *Diversiteit is geen doel, maar een middel*

Meer diversiteit wordt vaak gezien als doel op zich. Bedrijven stellen zichzelf verplichtingen om een bepaald percentage vrouwen aan zich te binden, of medewerkers met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse. Er zijn ook richtlijnen voor het aantal gehandicapten. Vanuit politiek oogpunt begrijpelijk. En er ook niks mis met het stimuleren van de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen die slecht vertegenwoordigd zijn. Maar deze diversiteit dient een wezenlijk ander doel dan de diversiteit die in teams van belang is. Diversiteit in teams is namelijk geen doel op zich, maar een geweldig middel om als team beter samen te werken en beter te presteren. Verschillen in teams stimuleren de ontwikkeling van een groep naar een echt samenwerkend team. Ze zorgen er bijvoorbeeld voor dat er sneller sprake is van conflicten, die uiteindelijk nodig zijn om als team te functioneren, zoals u in paragraaf 6.3 zult zien.

### *Bepalende verschillen binnen teams*

Gaat het dan om alle verschillen tussen mensen? Nee, in teams werkt het gelukkig veel eenvoudiger. Veel verschillen tussen teamleden doen er in de samenwerking eigenlijk niet zoveel toe. Of u man bent of vrouw is bijvoorbeeld minder relevant voor een team, dan of u in staat bent om knopen door te hakken of dat u oog hebt voor detail. Dit besef is een lastige boodschap als we alleen al kijken naar publiciteit rondom bijvoorbeeld meer vrouwen aan de top. In de ogen van sommige analisten stellen zij teleur omdat ze eenzelfde gedrag vertonen als mannen: ze zijn te veel gericht op status, competitie en een snel resultaat, zo vernemen we dan uit de media. Maar dat alles heeft niets met vrouw-zijn te maken, maar wel met persoonlijkheid en het bijbehorende gedrag. Het is vooral de persoonlijkheid van deze mensen die maakt dat ze aan de top komen.

Een ander mooi voorbeeld was te zien in een nieuw team met een oudere manager die in zijn vakgebied bekendstaat als autoriteit. Teamleden durven nauwelijks iets te vinden, omdat ze zich tegenover deze oudere collega op alle fronten tekort voelen schieten. Behalve een net afgestudeerde, nieuwe collega die, op een heel vriendelijke, maar o zo doeltreffende manier, duidelijk maakt dat als alleen de manager degene is met het overzicht, het team afhankelijk van hem blijft om taken goed te snappen en van hem over te nemen. Haar boodschap komt aan, en natuurlijk is niet meteen alles anders, maar de weg naar werken als een team is wel geopend. Zo voegt juist zij met haar manier van doen misschien wel het meest toe aan dit team in ontwikkeling.

Psychologische verschillen zijn veelzeggender dan sekse, leeftijd of culturele achtergrond. En daarom is het voor teams ook een veel heilzamer weg om vanaf het eerste begin te kijken naar hun psychologische samenstelling. En daar gaat dit boek over.

Steeds meer onderzoek wijst uit dat teams die divers zijn, onder de juiste voorwaarden innovatiever en creatiever zijn dan teams die zijn samengesteld uit meer van hetzelfde. Deze teams zijn hard nodig om buiten de gebaande paden te treden en naar het onbekende te gaan. Diversiteit werpt vooral vruchten af in organisaties waar mensen de ruimte krijgen te werken zoals zij zelf zijn, met alle talenten, gewoonten en eigenaardigheden die er bij horen. Een open, informele sfeer met een persoonlijke manier van met elkaar omgaan.

Teams met een diverse samenstelling zijn in het begin meer tijd kwijt om aan elkaar te wennen; er zijn immers meer verschillen tussen de leden ervan. Maar uiteindelijk zijn het juist deze teams die aan innovatief vermogen en snelheid winnen boven homogene teams. Organisaties als Unilever en Philips experimenteren met het bij elkaar zetten van mensen uit verschillende disciplines. Dit heeft al geleid tot meer verrassende en vernieuwende resultaten.

### **Biologische diversiteit**

Is diversiteit in de wereld van het management nog een relatief nieuw begrip dat zijn toegevoegde waarde nog moet bewijzen, in de biologie is het al bijna een halve eeuw een begrip van betekenis. Diversiteit is daarin een van de beste indicatoren van de gezondheid van een levend systeem. Hoe wonderlijk toch dat mensen dat vaak zo anders ervaren. Diversiteit is bijvoorbeeld binnen de landbouw eerder een gruwel dan een rijkdom. Zo streeft de gemiddelde graancoöperatie in Amerika ernaar om

zo veel mogelijk graan te produceren met zo min mogelijk inspanning, tijd en kosten. De voorkeur gaat uit naar het verbouwen van sterk gespecialiseerde granen, genetisch gemanipuleerd, in een monocultureel landschap dat helemaal geschikt is gemaakt voor dit specifieke gewas. Ook bewerkt men de grond op zo'n manier, dat andere soorten geen enkele kans van doorkomen hebben. Alles is gericht op het optimaliseren van de omstandigheden die, zo wordt verondersteld, leidt tot de hoogste opbrengst tegen de laagste kosten.

Deze manier van landbouw bedrijven is nagebootst door Amerikaanse onderzoekers. Op de uitgestrekte prairie van Minnesota lieten zij jarenlang verschillende hoeveelheden meststoffen, zoals stikstof, neerdalen op verschillende veldjes. De effecten waren groot en lieten weinig te raden over: hoe meer stikstof, hoe minder diversiteit, hoe saaiër de prairie en hoe meer kans op erosie. Tegelijkertijd had men een aantal veldjes vrijwel ongemoeid gelaten. Deze velden produceerden niet alleen de meeste biomassa, maar waren ook het rijkst aan voedingswaarden. De biomassa was ook het meest constant over de jaren heen en ziektes verspreiden zich minder snel. Kortom, concludeerden de onderzoekers, hoe groter de diversiteit, hoe groter de opbrengst, en ook hoe beter de weerbaarheid en stabiliteit van het hele ecosysteem.

Nederlandse onderzoekers voegden op hun beurt daar nog velden aan toe die helemaal overgelaten werden aan Moeder Natuur. En ja, die hadden de hoogste diversiteit van allemaal, maar bleken ook minder voorspelbaar te zijn. Soms verschenen er bepaalde soorten sommige jaren wel, andere jaren weer niet, wat erop wijst dat een slimme en subtiele mate van bewerking wel van belang kan zijn. Maar de conclusies waren hetzelfde: hoe biodiverser een systeem, hoe productiever, vitaler en gezonder het is.

Teams, een sociaal systeem, zijn net als de natuur gebaat bij het gezond makende principe van diversiteit. Dit boek is daar een praktische toepassing van. Niet alle onderzoeken over de effecten van diversiteit wijzen in dezelfde richting. Dat heeft vooral te maken met hoe diversiteit is gedefinieerd: alleen op basis van sekse, leeftijd en etniciteit, of ook op persoonlijkheid en wijze van probleem oplossen? Dat laatste heet *psychologische diversiteit* en heeft vooral een sterk positief effect op complexe en innovatieve processen. Als u wilt dat uw team beter gaat presteren door onderling beter samen te werken, dan is het zaak dat u leert veel meer gebruik te maken van die psychologische diversiteit in uw team.

## 1.3

## Hoe zorgt verschil voor een soepel lopend team?

Zorgen dat een team van verschillende individuen soepel gaat lopen, is de belangrijkste vaardigheid die van managers gevraagd wordt, en toch gebeurt dat in de praktijk maar weinig echt goed. Het kan zoveel opleveren als het lukt om de talenten van teamleden te koppelen, want een talent floreert zelden alleen. Juist door samen te werken met anderen in het een team, kan het tot optimale bloei komen. Iemand kan een briljant plan verzinnen hoe energie te besparen, mooier wordt het wanneer een ander er vervolgens iets mee doet waardoor iedereen daarvan kan profiteren.

*Diversiteit is geen probleem*

Veel managers zien diversiteit in teams als een probleem dat ze zo snel mogelijk onder controle moet zien te krijgen. Die controlebehoefte leidt vooral tot maatregelen die erin voorzien dat we vooral allemaal hetzelfde doen en dus juist de diversiteit in het menselijke, sociale systeem tenietdoen. Zo vormen we met z'n allen eerder een eenheidsworst dan een divers systeem. Jaap Peters en Judith Pouw schreven daar een prachtig boek over: *De intensieve menshouderij*. Daarin laten zij zien hoe een te ver doorgevoerd *command and control*-systeem de doodsteek is voor het vermogen om als systeem voor zichzelf te zorgen.

Natuurlijk hebben we allemaal redenen om het zo te doen: het is efficiënt, uniform, eenduidig en kostenbesparend. Tenminste, dat denken wij vaak. Het is ook redelijk geestdodend en naar nu blijkt ook reuze onhandig, want de huidige tijd vraagt juist om initiatief, eigen verantwoordelijkheid en tegengeluid. Veel mensen zijn dat helemaal niet meer gewend. Ze kunnen het heus wel, want het zijn dezelfde mensen die in hun vrije tijd penningmeester zijn van een koor, sportverenigingen overeind houden of ieder weekend aan theatersport doen als uitlaatklep. Daar kunnen ze hun verschillende talenten goed kwijt. Waarom dan niet ook op het werk?

Het blijft raar dat mensen op hun werk blijkbaar niet in staat zijn die talenten in te zetten, terwijl ze daar zoveel plezier aan beleven. Het is dus zaak om teams diverser samen te stellen en van de teamleden te vragen

die verschillen juist bewust in te zetten bij het behalen van resultaten. Zo hoeven we diversiteit niet de kop in te drukken, maar zoeken we naar de rijkdom die het ook kan bieden.

### *Vershillen in visie zijn interessant*

Leidinggeven aan een divers team kan knap lastig zijn. Meer onderlinge verschillen leiden al snel tot meer conflicten. Elke zijnswijze brengt ook zijn eigen zienswijze met zich mee, en dat is heel goed, want teams gaan beter presteren naarmate ze beter met conflicten kunnen omgaan. Teams ervaren conflicten vooral als lastig, maar verschillen in aard en aanleg beginnen al op te spelen bij hoe teamleden bijvoorbeeld de doelstelling van het team waarnemen. De een vindt het een uitdaging, de ander begint meteen zorgelijk te kijken. Met als gevolg: wij-en-zijgroepjes, meer gedoe, meer misverstanden. Het simpele feit dat mensen op verschillende manieren tegen zaken aankijken, is de bron van veel ellende. Dat is echt jammer, want het zijn juist die verschillende visies die maken dat het interessant wordt in een team en er een dynamiek ontstaat waarbinnen innovatie en creativiteit goed gedijen en projecten afkomen.

### *Ken uw persoonlijkheden*

Uitgaan van psychologische diversiteit betekent enerzijds weten welke soort persoonlijkheden er in een team zitten en anderzijds weten welke persoonlijkheden het team nodig heeft in welke fase van teamontwikkeling. De manager kan teamleden dan op het juiste moment wat meer aandacht geven of hun bijdrage wat temperen.

Echt goed samenwerken valt niet mee en gaat zeker niet vanzelf. We willen allemaal wel graag, maar het feit dat een ander het zo anders aanpakt dan wijzelf, is telkens weer een flinke verrassing. Er zijn grote verschillen in stijl, houding, temperament en persoonlijkheid. En het is soms om wanhopig van te worden. Des te meer reden te kijken hoe teams beter de vruchten kunnen plukken van de onderlinge psychologische verschillen. Dat is ook wat dit boek beoogt.

## 1.4

### De teamrollen van Belbin

In veel organisaties zijn managementteams aan het werk die, als je goed kijkt naar de individuele leden, vooral uit hetzelfde type manager bestaan. In deze teams is in een oogopslag duidelijk welk gedrag noodzakelijk is om aan de top van die organisatie te komen. Het is de vraag of deze eenzijdige samenstelling van managementteams ook leidt tot de beste resultaten. Vanuit die gedachte startte Meredith Belbin zijn experimenten aan het Henley College in Engeland. Hij onderzocht wat de ideale samenstelling is van een effectief team. Hiervoor gebruikte hij een complex simulatiespel. Teams moesten elkaar concurreren om de beste marktpositie te veroveren en de beste resultaten te bereiken. Dit te midden van veel regels, beperkingen en kansen. Iedereen nam aan dat het team van managers met de meest superieure analytische geesten, het *Apolloteam* genaamd, glansrijk zou winnen. Maar waar samengewerkt wordt, is niets vanzelfsprekend. Het Apolloteam eindigde als laatste. Het waren juist de diverser samengestelde teams, met slechts een enkele bovengemiddelde intelligente geest, die het allerbest presteerden. Hoe meer teams Belbin onderzocht, hoe meer deze resultaten zich herhaalden.

Psychologische verschillen benutten in teams is vooral een kwestie van leren zien en leren toepassen. Meredith Belbin is een van de belangrijkste grondleggers van de psychologische diversiteit in teams en heeft met zijn teamrolmodel een solide basis gelegd van waaruit teams effectief kunnen omgaan met de verschillen in denken en doen. Zijn model staat centraal in dit boek.

## 1.5

### Over dit boek

Dit boek helpt u en uw team om verschillen in teams zinvol te benutten. Hoofdstuk 2 beschrijft wat *psychologische diversiteit* precies is, en dat aan de hand van de teamrollen van Belbin. Hoofdstuk 3 levert vervolgens de handvatten om onderlinge verschillen in samenwerkingspro-

cessen snel te herkennen met behulp van teamrollen; u krijgt een taal aangereikt waarmee u woorden kunt geven aan gedragingen die u anders wellicht had afgeschreven als onbegrijpelijk, rigide of niet van deze wereld. Daarna ziet u in hoofdstuk 4 een uitgewerkt voorbeeld van alle teamrollen in een team en hoe zij samenwerken, waarna hoofdstuk 5 toelicht hoe u de samenwerking in uw team gericht verbeterd met behulp van teamrollen. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op andere factoren die een belangrijke rol spelen om teams goed te laten draaien. Leidinggeven aan een team vol verschillen is vooral kijken naar welke teamrol nodig is om een team effectief te maken. En dat is in ieder ander geval weer anders. Hoofdstuk 7, tot slot, schetst drie voorbeelden van organisaties die succesvol werken met teamrollen: een dienst bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, ingenieursbureau Search, en vvAA, dienstverlener voor (para)medici.

*Leve het Verschil!* gaat over het benutten van verschillen tussen teamleden om beter te presteren als team. Alle verschillen? Nee. Teams profiteren het meest van de onderlinge psychologische verschillen. Dat is dan ook waar dit boek zich op richt. Het biedt u een praktische toepassing van de gezond makende principes van psychologische diversiteit in teams.