

# Combinatie van teamrollen in onszelf: vrienden of vijanden?

De teamrollen van Belbin hebben allen eigen karakteristieke kenmerken. Maar de meeste mensen hebben de beschikking over meerdere teamrollen. Hoe werken die teamrollen op elkaar in? En: kun je zelf invloed uitoefenen op de manier waarop je teamrollen zich in combinatie vertonen? Hanneke Laarakker en Vincent Aalbers beschrijven hoe het kernkwaliteitenmodel van Ofman hierbij behulpzaam is. Een illustratie van een goede samenwerking tussen twee modellen.

Door Hanneke Laarakker en Vincent Aalbers

---

## **Teamrollen in een team**

Belbin beschrijft uitvoerig hoe teamsamenwerking verbeterd kan worden als we onze natuurlijke teamrollen leren benutten. Onze productiviteit en – niet minder belangrijk – arbeidsvreugd nemen toe. Als we onze eigen teamrollen en die van anderen kennen, leren we om elkaar aan te vullen, in plaats van elkaar dwars te zitten of zelfs te bestrijden. Dan leren we om te gaan met het anderszijn van anderen.

## **Teamrollen in jezelf**

Maar hoe zit dat met de combinatie van teamrollen in jezelf? Werken die goed samen, vullen zij elkaar automatisch aan, of kunnen die elkaar ook danig in de weg zitten?

De kernkwaliteiten van Ofman blijken een hele handige en nuttige manier om te verhelderen hoe teamrollen binnen één persoon elkaar kunnen beïnvloeden. Het werken met een combinatie van teamrollen en kernkwaliteiten kan onze persoonlijke effectiviteit en levensvreugde verhogen!

In dit artikel eerst een beschrijving van het innerlijke conflict van Marlies.

Daarna de uitleg over kernkwaliteiten en dubbelkwadranten. En tenslotte een manier waarop Marlies haar innerlijk conflict kan ombuigen naar persoonlijke effectiviteit.

## **Innerlijke conflict Marlies**

*Marlies wil graag dat haar secretaresse Ria nog een klus doet voor morgen. Maar morgen gaat Ria met vakantie en ze werkt zich uit de naad om alles op tijd af te krijgen. In dat soort situaties is ze gestresst en gauw vinnig. Lastig om haar nu nog meer te vragen. Maar aan de andere kant moet deze klus wel af. Langzaam voelt Marlies een knoop in haar buik ontstaan. Het is toch eigenlijk te gek dat ze zich hier druk over maakt. Ria moet zelf maar zien hoe ze haar werk organiseert. Daar zou zij zich toch niet druk over moeten maken.*

*Zo wordt Marlies nog een tijdje heen en weer geslingerd tussen het gevoel dat ze Ria niet kan belasten en de wil om de klus vandaag klaar te hebben. Uiteindelijk hakt ze de knoop door en stapt resoluut op Ria af. “Ria, ik weet dat je het verve-*

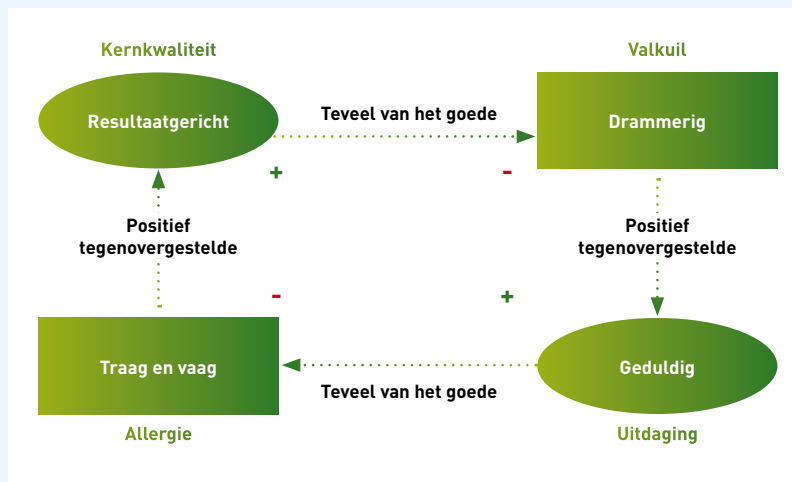
lend vindt, maar deze klus moet vandaag nog af. Hoe je het doet, moet je zelf maar verzinnen, maar ik wil dat dit prioriteit krijgt.” Ria kijkt verschrikt op en Marlies vervolgt: “Ja ik kan er ook niks aan doen hoor, het moet nu eenmaal. Ik kan toch op je rekenen hè?” en ze gooit het mapje met spullen op Ria’s bureau. Ria kijkt haar boos aan en gaat door met haar werk. Marlies draait zich om en gaat weg, maar het zit haar niet lekker. Dit is nu net wat ze niet wilde. Als ze zo doorgaat, jaagt ze Ria nog weg en dat is het laatste wat ze wil.

In dit voorbeeld kunnen we aan de hand van de kernkwaliteiten van Ofman goed zien hoe Marlies van de ene in de andere valkuil van haar eigen teamrollen trapt en in een negatieve spiraal terecht komt.

### Teamrollen van Marlies

Marlies heeft als natuurlijke teamrollen Vormer en Groepswerker. In de beschrijving van de teamrollen kunt u lezen dat de Vormer gedreven en daadkrachtig is, recht op zijn doel afgaat en realiseert wat hij wil, maar daarbij anderen weleens voor het hoofd stoot. De Groepswerker is gevoelig voor sfeer en gezelligheid en wil het ieder naar de zin maken. Het devies is ‘samen’, maar dan wel in harmonie. Van daaruit is de Groepswerker soms conflictmijdend en niet assertief. Als je deze twee rollen in jezelf verenigd ziet, heb je soms last van een innerlijk conflict.

### Kernkwadranten en dubbelkwadranten



Figuur 3

Een kernkwadrant van de Vormerrol van Marlies

- Een **kernkwaliteit** is een kracht die je van nature hebt. Deze kwaliteit komt van binnenuit, vanuit je wezen. Die kwaliteit vind je zelf heel gewoon (“Dat is toch normaal, zo doe je dat toch?”).
- Soms komt je kernkwaliteit wel erg naar voren: dat wordt teveel van het goede. Je bedoelt het goed maar je komt terecht in je **valkuil**. Dat kun je in jezelf voelen (“Oh, nu draai ik een beetje door geloof ik”) of merken aan de reactie van een ander (“Nou nou, mag het een onsje minder?”). Je bent dan niet meer effectief.
- Dat stelt je voor de **uitdaging** om het anders te doen. Dat anders is het positief tegenovergestelde van de valkuil. Die maakt je samen met je kernkwaliteit weer effectief.
- Maar het gedrag van je uitdaging vind je ook moeilijk, onwennig, een beetje tegennatuurlijk. Zo onwennig zelfs, dat je het gemakkelijk teveel van het goede vindt. En dat is nu juist zo irritant bij anderen. Het is je **allergie**.

## TEAMROLLEN IN ONSZELF

Analoog aan het kwadrant van de Vormerrol van Marlies kun je voor haar Groepswerkerrol een kernkwadrant maken. Let wel: kernkwadranten krijgen pas betekenis als iemand ze zelf maakt. We spreken hier dus niet over h et kernkwadrant van de Groepswerker maar over het kernkwadrant van de Groepswerkerrol van

Marlies. Een andere persoon maakt een ander kernkwadrant. In deze situatie ontmoet de Groepswerkerrol van Marlies haar Vormerrol op een moment dat ze onder druk staat. Voor ze ert erg in heeft, trapt ze in haar valkuil van drammerigheid. Met alle gevolgen van dien.

### Teamrollenstrijd

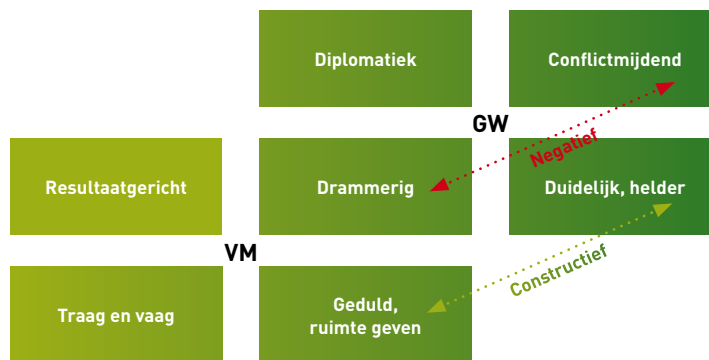
Vanuit haar Groepswerkersgevoel vindt Marlies het in deze situatie moeilijk om Ria te vragen nog extra werk te verrichten. Ze loopt te dubben en trapt in haar valkuil een conflict te willen vermijden. Maar de klus moet wel af. Daar wordt ze onrustig van. Het gevolg is, dat ze in haar poging om aan de ene valkuil te ontsnappen, in de volgende terecht komt. Ze denkt dat ze de knoop maar gewoon moet doorhakken en duidelijk moet zijn. Ze wordt drammerig en luistert niet meer naar wat Ria zelf te zeggen heeft. Ze heeft de opdracht aan Ria gegeven, maar eigenlijk weet ze nu nog niet of hij uitgevoerd wordt. Ria heeft niet de kans gekregen te reageren. Marlies liep meteen weg. Ze vermeed het conflict. Een negatieve spiraal. Zie figuur 2.

### Dubbelkwadranten: negatieve energie

Dubbelkwadranten maken zichtbaar hoe kernkwaliteiten elkaar kunnen beïnvloeden. We spreken van een innerlijk conflict als de valkuil van de ene teamrol overeenkomt met de allergie van de andere teamrol.

Figuur 4

#### Negatieve spiraal



### Teamrollenkracht

Het kan ook anders. Net als bij de coaching van een team van individuen, kun je de kwaliteiten van de verschillende teamrollen in  en persoon ook zodanig op elkaar – en op de taak – afstemmen, dat ze elkaar op het goede moment – en op de goede manier – “in werking” zetten. Zo kan Marlies ook zorgen dat haar kwaliteiten aanvullend zijn, mits ze haar uitdaging aangaat in plaats van in haar valkuil te stappen.

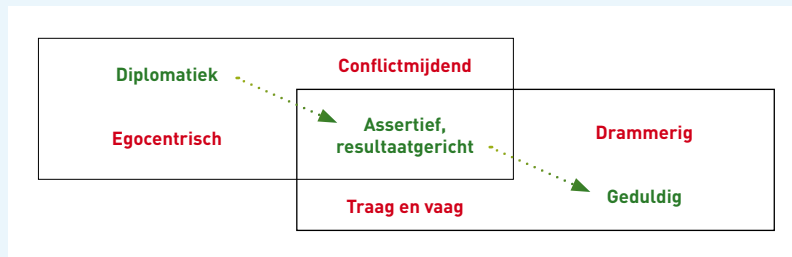
### Kracht van Marlies

*Marlies realiseert zich opeens dat er nog een klus af moet voor morgen. Maar secretaresse Ria heeft het erg druk. Bovendien gaat ze morgen op vakantie, dus*

ze kan eigenlijk geen nieuw werk meer aannemen. Met de diplomatie van haar Groepswerkerrol stapt Marlies op Ria af en bespreekt haar dilemma. Ze zegt dat ze graag samen wil kijken hoe ze ervoor kunnen zorgen dat de klus echt lukt. Assertief geeft ze aan wat Ria in ieder geval moet doen, omdat zij de enige is die dat kan. Ria komt met het idee dat een van de secretaresses van een ander team ook heel handig is met dit soort werk. Dat gaat Marlies navragen op de andere afdeling. Voortvarend gaat ze ermee aan de slag en resultaatgericht als ze werkt, is het klusje zo geklaard.

In figuur 2 is de positieve uitwerking uitgedrukt in de pijl tussen de twee uitdagingen die Marlies aangaat. De Vormer in haar geeft ruimte en betracht enig geduld, de Groepswerker in haar is helder en assertief met behoud van de goede relatie. Hoe dat uitpakt, staat nog eens uitgewerkt in figuur 3.

### Dubbelkwadrant: positieve energie



Figuur 5

Positieve spiraal

### Persoonlijke effectiviteit

Terug naar het begin. Zitten de teamrollen binnen één persoon elkaar nu in de weg of versterken ze elkaar? Wel: beide blijkt waar. In de regel functioneren personen beter als ze de kwaliteiten van teamrollen kunnen bundelen. Gedrag wordt er 'rijker' van.

In 'Leve het verschil' (Kloppenburg e.a., 2009) benoemen de schrijvers echter ook dat sommige combinaties van teamrollen lastig zijn: de persoon die de combinatie heeft van bijvoorbeeld Groepswerker en Vormer ervaart de frictie tussen daadkrachtig en gedreven vooruit willen stomen, maar wel iedereen de kans willen geven mee te doen.

Degene die de teamrollen Plant en Monitor heeft, krijgt talloze bijzondere ideeën, maar zal vaak zo kritisch zijn over de eigen ideeën dat ze nooit gerealiseerd worden.

Een combinatie van Plant en Brononderzoeker ervaart de spanning tussen de behoefte aan rust voor het uitdenken van eigen bijzondere ingevingen en de behoefte om zich licht en luchtig door het bruisend drukke leven te bewegen en maar te zien wat dat te bieden heeft.

### Bevriend met jezelf

Echter: door te reflecteren op deze frictie en te weten welke kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën hier bij horen, kunnen de teamrollen 'vrienden worden'. Dan kunnen we besluiten welke kwaliteiten en uitdagingen van de teamrollen we op welke momenten naar voren laten treden. Onze persoonlijke effectiviteit neemt toe en we zijn beter te pruimen. Ook voor onszelf.

~  
 “Het werken met een combinatie van teamrollen en kernkwaliteiten kan onze persoonlijke effectiviteit en levensvreugde verhogen!”  
 ~