



# MEREDITH BELBIN

---

*'Topmanagers maken vaak slechte combinaties'*

Hij is 83, maar piekert er niet over om met pensioen te gaan. Als man achter de teamrollentheorie is Meredith Belbin dé expert op het gebied van samenwerking op de werkvloer. Gevormd door de Tweede Wereldoorlog wil hij van de wereld vooral een betere plek maken. 'Het Rijnlandmodel is effectiever dan de Angelsaksische manier van managen.'

TEKST JEROEN ANSINK

**I** Cambridge hangt een ingelijste parabel met de titel *Wiens taak is het?* 'Dit is een verhaal over vier mensen', begint het. 'Ze heetten Iedereen, Iemand, Eenieder en Niemand. Er moest een belangrijke taak voltooid worden, en Iedereen werd gevraagd om het te doen. Iedereen was er zeker van dat Iemand het zou doen. Eenieder had het kunnen doen, maar Niemand deed het. Iemand werd boos...' Deze parabel geeft het gedachtegoed van Belbin in een notendop perfect weer. De Britse denker werd wereldberoemd met het idee dat een goed team geen verzameling is van willekeurige individuen, maar een organisch geheel waarbij iedereen de rol vervult die hem of haar van huis uit het beste ligt. Net zoals een recept staat of valt met de verschillende ingrediënten, kan de juiste combinatie van teamrollen in een organisatie het verschil maken tussen succes en mislukking.

De teamrollentheorie, die beschreven staat in de klassieke *Managementteams*, leidde tot een carrière die tot op de dag van vandaag voortduurt. De 83-jarige Belbin is inmiddels een tikkeltje hardhorend en besteedt wat meer tijd aan golf dan voorheen, maar reist nog steeds onvermoeibaar de wereld af om zijn ideeën uit te dragen. Het idee van pensioen alleen al bezorgt hem koude rillingen. 'Het woord roept associaties op met de schroothoop. Ik vind het belachelijk dat mensen op hun vijftigste stoppen met werken. De enige reden waarom mensen uitkijken naar hun pensioen is dat ze zich vervelen in hun huidige baan.'

### CONSCIËNTIEUS

Belbins plichtsgetrouwheid is geworteld in een tumultueuze jeugd: hij was dertien toen de Tweede Wereldoorlog uitbrak. Als inwoners van het Londense forenzenstadje Sevenoaks lagen de Belbins regelmatig onder vuur van Duitse bommenwerpers. De jonge Meredith weigerde zich echter te laten

evacuëren, omdat hij zijn middelbare school niet wilde opgeven. Het was in die jaren dat de kiem werd gelegd voor zijn teamrollentheorie en het idee om je te concentreren op je krachten: zijn matige prestaties in wiskunde werden glorieus gecompenseerd door zijn talent voor Latijn.

Ook na de oorlog bleef Belbin consciëntieus. Hij ging Grieks en Latijn studeren aan Cambridge, maar stapte na een paar jaar over op psychologie, omdat hij voelde dat de wereld weinig behoefte had aan nóg een leraar klassieke talen. Hij kan zich nog herinneren dat hij als eerstejaars de schoolbanken deelde met een studiegenoot die had gevochten als luitenant-kolonel. 'Het was een uiterst serieuze generatie', stelt hij terugblikkend. 'Als student aan

Cambridge kreeg je bovendien bijna onvermijdelijk de overtuiging mee dat wetenschap een nieuwe wereld kon creëren.'

Ervaring met organisaties had Belbin op dat moment nog nauwelijks. Die kennis kwam pas tijdens zijn

dissertatie aan het naburige Cranfield College, waar hij onderzoek deed naar oudere werknemers in de industriële sector. 'Ik kreeg toegang tot honderd bedrijven waar ik zo'n beetje elk organisatorisch fenomeen van dichtbij kon bestuderen', zegt Belbin. 'Ik herinner me met name de verschillen tussen de sociale ondernemingen die nadruk legden op samenwerking en de dictaturen die dat níet deden. Erg interessant.'

### ONBETAALDE STAGES

De focus op teamrollen kwam bij stukjes en beetjes, en bijna zonder dat Belbin het beseftte. Als kersverse doctor in de psychologie bleef hij verbonden aan Cranfield, waar hij les gaf over de voordelen van ergonomische verbeteringen, zoals het invoeren van regelmatige pauzes. Dankzij deze colleges kreeg Belbin tal van uitnodigingen van bedrijven om op de werkvloer te laten zien hoe de productiviteit en moti- >>

**'Veel ondernemingen houden geen rekening met de context waarin ze werken.'**

### DE 9 TEAMROLLEN VAN BELBIN

- 1. Uitvoerder**  
Nuchter, ordelijk en taakgericht
- 2. Brononderzoeker**  
Extravert, enthousiast en avontuurlijk
- 3. Plant**  
Solistisch, rijk aan verbeelding en fantasie
- 4. Monitor**  
Verstandig, bedachtzaam en kritisch
- 5. Vormer**  
Extravert en dynamisch, gepassioneerd en wilskrachtig
- 6. Coördinator**  
De natuurlijke coördinator
- 7. Afronder**  
Nauwgezet, zorgzaam en zorgvuldig
- 8. Groepswerker**  
Behulpzaam en attent, gericht op het scheppen van sfeer
- 9. Specialist**  
De toegewijde vakman



**CV**

Meredith Belbin (Beckenham, 4 juni 1926) werd bekend door zijn onderzoek naar de effectiviteit van managementteams. Hij is voormalig voorzitter van de Britse Industrial Training Research Unit en oprichter en partner van Belbin Associates en als onderzoeker en hoogleraar is hij verbonden aan het Henley Management College.

**GALERIJ DER GROTEN IN BOEKVORM!**

Alle afleveringen van de Galerij der Groten zijn gebundeld in *Galerij der Groten - Grondleggers van management*.

**GALERIJ DER GROTEN**

Jeroen Ansink,  
Pierre Spaninks

Gebonden, 160 blz., 1e druk,  
2013, Managementboek  
9789089591227

€ 19,90

**Meredith Belbin:** 'Een team moet niet worden samengesteld op basis van verworven rechten of het gegeven dat mensen zichzelf een bepaald plekje toe-eigenen.'

vatie omhoog kon. Deze adviesopdrachten leidden op hun beurt weer tot nieuwe inzichten voor Belbin zelf. Zo ontwikkelde hij het concept van onbetaalde stages tijdens een klus om kansarme minderheden weer aan het werk te krijgen.

Zijn naam werd zo bekend dat hij eind jaren zestig een onderzoeksopdracht kreeg aan wat tegenwoordig Henley Business School heet. Wederom op uitnodiging, voegt hij lachend toe: 'Ik heb nog nooit een baan gekregen waarvoor ik heb gesolliciteerd.' Samen met zijn echtgenote en medepsychologe Eunice, bedrijfspsycholoog Roger Mottram, wiskundige en internationaal schaakkampioen Bill Hartson, en antropologe Jeanne Fisher begon Belbin aan een zevenjarige studie naar hoe managementteams zich in de praktijk gedragen. Het vijftal voerde drie experimenten per jaar uit, waarbij acht verschillende teams een aantal uit het leven gegrepen scenario's moesten naspelen. De managers verplichtten zich tot een aantal psychometrische testen, en de verschillende interacties en bijdragen van elk teamlid werden

vervolgens minutieus bijgehouden. De uitkomsten vormden de basis voor de teamrollentheorie, aldus Belbin. 'Dankzij het onderzoek kreeg ik de mogelijkheid om seminars in tal van bedrijven over de hele wereld te organiseren. Onze inzichten raakten keer op keer een snaar. Het duurde niet lang voordat het idee ging rondzingen dat topmanagers vaak slechte combinaties maken als het om teamleden gaat.'

**SUPERPLANT**

De negen teamrollen van Belbin zijn in menige organisatie inmiddels gemeengoed: de uitvoerende bedrijfsman die ideeën omzet in taken, de improviserende brononderzoeker die nieuwe ideeën introduceert, de creatieve plant die moeilijke problemen oplost, de kritische monitor die het overzicht geeft, de gedreven vormer die het team in beweging zet, de coördinerende voorzitter die een gemeenschappelijk draagvlak creëert, de perfectionistische zorgdrager die de kwaliteit bewaakt, de behulpzame groepswerker die voor het wijgevoel zorgt, en ten slotte de onafhankelijke specialist die het team voorziet van deskundige kennis.

Toch ziet Belbin bedrijven keer op keer weer de mist ingaan. Een klassieke fout is dat managers hun teams te statisch maken: 'Veel ondernemingen houden geen rekening met de context waarin ze werken. Een team moet niet worden samengesteld op basis van verworven rechten of het gegeven dat mensen zichzelf een bepaald plekje toe-eigenen. Een suc-

cesvol team is iets dat groeit en flexibel is, en waarbij betrokkenen komen en gaan. Projecten zijn vaak langlopende affaires waarbij in verschillende stadia verschillende mensen nodig zijn. Net als bij een toneelstuk moet je soms ruimte maken voor een ander.' Een andere valkuil is dat het team uit te veel spelers bestaat. 'Als het de bedoeling is om beslissingen te nemen, is het effectiever dat een team uit niet meer dan zes mensen bestaat', stelt Belbin. 'Mijn voorkeur gaat uit naar vier.' Een kleinere bezetting hoeft voor een effectieve vervulling van andere taken overigens niet uit te maken. 'Teamleden kunnen verschillende rollen op zich nemen,' zegt Belbin, die zichzelf primair ziet als een plant, met als tweede en derde rol respectievelijk coördinator en monitor.

De meestvoorkomende fout is echter dat bedrijven te veel vertrouwen op de vermeende briljantie van één enkele leider. 'CEO's zijn van nature vormers die prestatiegericht zijn en geneigd zijn om zonder ruggespraak besluiten te nemen. Het is een ego-ding.' Toch lijkt daar de laatste jaren verandering

in te komen: 'Je ziet steeds vaker coördinatoren en monitors in de directeursrol. De recessie lijkt daar debet aan. Organisationele veranderingen zijn het moeilijkst te maken als de zaken redelijk goed gaan en het makkelijkst in tijden van crisis.'

**INSECTEN**

Het is onder meer vanwege zijn inspanningen om de teamrollentheorie in de praktijk te onderwijzen dat Belbins gedachtegoed relatief laat in boekvorm verscheen. Belbin was al halverwege de vijftig toen *Managementteams* uitkwam en al bijna zeventig bij de publicatie van de opvolger *Teamrollen op het werk*. Ondanks zijn relatief hoge leeftijd is Belbin zich sindsdien blijven doorontwikkelen: in *The coming shape of organization* (1996) trekt hij lessen uit de organisatiestructuren van insectengemeenschappen en in *Managing without power* (2001) beschrijft hij teamrollen vanuit een evolutionair perspectief. Beide invalshoeken had hij al jaren in zijn achterhoofd: 'Van alle boeken die ik gelezen heb waren E.O. Wilson's *The insect societies* en C.D. Darlington's wellicht het meest invloedrijk.'

Via die laatste auteur kreeg Belbin het idee om een studie te doen naar werkpatronen in verschillende culturen. 'Geschiedenis blijkt een enorme invloed te hebben op het vermogen tot samenwerking. Kijk bijvoorbeeld naar gebieden waar mensen van oudsher hebben moeten vechten om territorium, en je zult zien dat strijders en ondergeschikten er de boventoon

**'Een succesvol team is iets dat groeit en flexibel is.'**

## 'Het combineren van verschillende theorieën is een veelgemaakte fout'

voeren. Het Midden-Oosten is daar een sprekend voorbeeld van. In landen waar de bewoners nooit een inheemse bevolking hebben hoeven verwijderen, zie je echter dat samenwerkingsverbanden veel verder geëvolueerd zijn. Zweden heeft bijvoorbeeld de best ontwikkelde teamcultuur in de wereld.'

Spreekt Belbin hiermee impliciet zijn steun uit voor het Rijnlandmodel boven de Angelsaksische manier van managen? 'Absoluut. Maar ook een samenleving als China heeft de potentie om zich in deze richting te ontwikkelen. Op het tijdperk van de Tang-dynastie na is het land nooit bijzonder succesvol geweest in grote oorlogen, en beschikte het evenmin over een florierende slavenmarkt. In de moderne wereld bieden deze genetische en culturele eigenschappen enorme voordelen.'

### VERWARRING

Ondanks zijn enorme invloed wordt Belbins werk niet overal voor honderd procent geaccepteerd. Zo stellen critici dat mensen te grillig zijn om in een model te gieten en menselijke samenlevingen te complex om te vergelijken met de wereld van insecten. De kritiek heeft ertoe geleid dat sommige ondernemingen het werk van Belbin als een vuistregel beschouwen, die al naar gelang de situatie kan worden aangevuld met andere organisatieconcepten. Belbin is wars van dit soort initiatieven. 'Het combineren van verschillende theorieën is een veelgemaakte fout en een recept voor verwarring. De meeste mensen horen toch het liefst

van iemand die zich baseert op de praktijk en spreekt uit ervaring.'

Wat dat betreft is Belbins werk nog lang niet af. Niet zonder trots vermeldt hij dat het idee van teamrollen inmiddels ook is aangeslagen in Rusland, en daarmee sterker is gebleken dan de traditionele autoritaire managementstijl in dat land. 'Mensen kwamen tot het inzicht dat een team van vormers die elkaar bevelen geven in de praktijk niet werkt. Jong talent met ideeën en een eigen mening kregen daardoor plotseling de kans om de bestaande hiërarchie te doorbreken.'

Een prestatie van formaat, al is Belbin er niet de man naar om op basis van deze wapenfeiten herinnerd te willen worden. Hij ziet zijn nalatenschap liever in termen van maatschappelijke impact, waarbij zijn persoonlijke inbreng naar de achtergrond verdwijnt. 'Het is mijn wens is dat ik na mijn verscheiden vergeten wordt en dat mensen zich afvragen: wie was die man? En dat in plaats daarvan mijn invloed zal voortleven in de opvoeding mijn kinderen en in cultuurveranderingen op de werkvloer.'

Verdere afleveringen van de Galerij der Groten zijn terug te vinden op [managementboek.nl/boekblog](http://managementboek.nl/boekblog)

MEI



Don Tapscott

JUNI



Edward de Bono

JULI



Clayton Christensen

VOLGENDE MAAND



Chris Argyris



### MANAGEMENTTEAMS

**Meredith Belbin**

Ingenaaid, 222 blz., 2e druk,

2006, Academic Service

9789052615677

€ 31,95



### TEAMROLLEN OP HET WERK

**Meredith Belbin**

Ingenaaid, 177 blz., 2e druk,

2010, Academic Service

9789052617978

€ 24,95



### LEVE HET VERSCHIL!

**BETER SAMENWERKEN MET DE TEAMROLLEN VAN BELBIN**

**Jaco van der Schoor, Margreeth Kloppenburg, Rob Groen**

Gebonden, 162 blz., 1e druk,

2009, Academic Service

9789052617220

€ 27,95



### THE COMING SHAPE OF ORGANIZATION

**Meredith Belbin**

Paperback, 148 blz., 1e druk,

1998, Routledge

9780750639507

€ 25,00