

Belbin ontmoet Cooperrider: Een waarderende kijk op teamrollen.

Een waarderende kijk op teamrollen lijkt voor de hand te liggen. Wanneer wij weten welke rollen goed bij ons passen en in welke rollen anderen excelleren, dan worden verschillen tussen mensen immers de moeite waard. We kunnen elkaar aanvullen, van elkaar leren en de kans vergroten dat onze gezamenlijk prestaties méér zijn dan de som van de individuele kwaliteiten.

We weten echter ook allemaal dat dit niet vanzelfsprekend is. Om anderen te begrijpen, onderlinge verschillen te waarderen en samen te werken met mensen die anders naar dingen kijken dan wijzelf, is een opgave.

Wanneer ik het heb over een waarderende kijk, dan is deze gebaseerd op *appreciative inquiry*, een filosofie en methode die David Cooperrider halverwege de jaren '80 introduceerde. Hij ontdekte tijdens zijn promotieonderzoek dat de vragen die wij stellen in hoge mate de uitkomsten van ons onderzoek bepalen. Hij schreef bijvoorbeeld: "Positieve vragen leiden tot positieve beelden, positieve beelden leiden tot positieve acties."

In de jaren erna ontwikkelde hij, samen met onder meer Jane Magruder Watkins, de waarderende benadering. Niet het oplossen van problemen staat centraal in deze benadering, in plaats daarvan vragen we naar verhalen over situaties waarin een persoon, een team, een organisatie het verschil maakte rond een relevant thema.

Deze benadering is in de eerste plaats een manier van kijken. Daarmee is waarderend interveniëren, zoals ik *appreciative inquiry* vertaal, geschikt om met iedere methode, ieder model te combineren: strategievorming, coaching, teamontwikkeling, lean, enz.

In dit artikel ga ik in op de mogelijkheden die een waarderende benadering biedt aan professionals die werken met teamrollen. In eerste instantie bespreek ik waarderend interveniëren als een manier van kijken. In mijn ogen levert dit een genuanceerde blik op het werk van Belbin. Daarna behandel ik deze benadering als een manier van doen om gesprekken tussen mensen met verschillende rollen kan verrijken. Na een concreet voorbeeld uit mijn eigen praktijk sluit ik af met het ontwerp van een workshop waarin Cooperrider en Belbin elkaar ontmoeten.

Een waarderende manier van kijken.

Een belangrijk basisbegrip van waarderend interveniëren is het sociaal constructionistische principe. Sociaal constructionisten gaan ervan uit dat er geen werkelijkheid is die los van ons bestaat. Doordat we continu met elkaar communiceren, creëren we gezamenlijk een realiteit die we vervolgens voor "waar" aannemen. In dit wereldbeeld kunnen we dus niet objectief kijken naar de wereld om ons heen, doordat we deze wereld constant zelf maken. *The words we use, create the world we live in*, schrijft Ken Gergen.

In zijn gelijknamige boek noemt hij ons *relational beings*. Wij zijn doorlopend met anderen aan het communiceren, schrijft hij, ook wanneer we alleen zijn. In dit laatste geval praten we als het ware tegen anderen in ons hoofd.

Wanneer we mensen zien als relationele wezens, dan volgt hieruit ook meteen dat onze identiteit flexibel is: mensen passen hun gedrag immers aan een gegeven situatie en hun gesprekspartners aan. Waar we in sommige gevallen een uitgesproken voorzitter zijn, kunnen we in andere situaties een heel andere rol innemen. Gedrag ontstaat doordat hetgeen wij zelf inbrengen (temperament, voorkeuren in teamrol en leerstijl, enz.) en de omgeving waarin we verkeren elkaar, wederzijds beïnvloeden.

Hierin schuilt wat mij betreft dan ook de eerste bijdrage van een waarderende focus op het werk van Belbin: een genuanceerde kijk op het belang van teamrollen. De rol die wij spelen in een gegeven situatie wordt in grote mate bepaald door onze perceptie van deze situatie; wij zijn in staat om ons gedrag aan te passen. Sterker nog, dit gebeurt vaak onbewust, bijvoorbeeld omdat we niet willen afwijken van hetgeen gebruikelijk is in een bepaalde groep of context.

Een waarderende kijk op teamrollen houdt hiermee in dat we "losjes" kunnen waarnemen: mensen zijn niet altijd zoals ze zijn, teamrollen kunnen verschuiven, al naar gelang de omstandigheden en is afhankelijk van de mensen met wie we samenwerken. Dit voorkomt dat we onszelf en anderen een label opplakken en dan vervolgens zeggen: "Zo ben ik nou eenmaal".

Een waarderende manier van doen.

Wat mij betreft is een belangrijke bijdrage van waarderend interveniëren aan het veld een methode die bekend staat als het "waarderend interview". Dit is een gesprek op basis van een leidraad die we, voorafgaand aan een interventie en in overleg met een aantal deelnemers ontwikkelen. Tijdens het interview onderzoeken twee gesprekspartners

waardevolle ervaringen, waarden en wensen rond een bepaald thema: samenwerking, excellente dienstverlening, klantvriendelijkheid, enz.

Een waarderend gesprek begint altijd met de vraag een verhaal te vertellen over een situatie waarin iets buitengewoon goed is gelukt. Vervolgens onderzoeken de deelnemers samen hoe dit zo gekomen is: welke kwaliteiten en welke succesfactoren waren belangrijk? Een vervolgvraag is meestal: stel nu dat al deze kwaliteiten en succesfactoren maximaal gerealiseerd zijn, hoe ziet de toekomstige situatie er dan uit? Op deze manier creëren de gesprekspartners een beeld van de ideale situatie die is gebaseerd op ervaringen uit het verleden.

Ik zie grote mogelijkheden wanneer we een gesprek over teamrollen combineren met deze waarderende methodiek. We verankeren dan namelijk kwaliteiten die de verschillende teamrollen met zich meebrengen, in concrete ervaringen en we krijgen zicht op de vraag hoe we teamrollen kunnen inzetten om een ideale situatie vorm te geven. Hierbij geldt steeds: verschillen tussen mensen zijn de moeite waard. De waarderende gesprekken winnen aan kracht op het moment dat we verschillen met mensen die anders zijn dan wijzelf, echt durven te onderzoeken.

Een voorbeeld.

De OR van een grote organisatie riep mijn hulp in. De onderlinge verhoudingen binnen deze OR waren ernstig verslechterd door een conflict tussen leden van verschillende vakbonden. Aangezien de Raad van Bestuur een grote bezuinigingsronde had aangekondigd, was het zaak voor de OR om de onderlinge samenwerking te verbeteren, zodat zij een serieuze gesprekspartner zou zijn van het management in deze periode.

Omdat men wel wist dat ik van de waarderende aanpak ben, gaf het dagelijks bestuur van de OR mij mee dat mijn benadering niet voor de hand lag: het conflict moest op tafel en worden uitgesproken, vond men. Wanneer ik mij te positief zou opstellen, zou ik het probleem niet serieus nemen.

Ik zag er tegen op om met 25 OR-leden van vier verschillende vakbonden een vertrouwensconflict "openlijk te bespreken" en stelde voor om een intakegesprek te doen waarbij van iedere vakbond twee vertegenwoordigers aanwezig zouden zijn. Dit gesprek zou twee uur duren.

Mijn eerste vraag tijdens dit gesprek was of de deelnemers zichzelf aan mij wilden voorstellen door een verhaal te vertellen. "Op welke prestatie van deze OR van het afgelopen jaar ben je het meest trots? Zo trots dat

je dacht: Ja, hierom ben ik lid van deze OR geworden?” vroeg ik. Nadat de aanwezigen mij eerst enigszins ongelovig hadden aangekeken, stak de eerste van wal. Vervolgens vertelde iedereen aan mij en aan elkaar(!) waarom hij/zij blij was lid te zijn van deze OR. Iedereen kon een situatie noemen die het lidmaatschap van deze OR de moeite waard maakte.

Daarna vroeg ik aan de deelnemers of ze iemand in de groep in gedachten wilden nemen met wie ze het vaak absoluut oneens waren. Dit zou namelijk hun gesprekspartner zijn in de volgende fase van het intakegesprek. De aanwezige OR-leden interviewden elkaar vervolgens over het conflict. De eerste vraag van het interviewprotocol dat ik samen met een interne adviseur had geschreven luidde: “Vertel mij een verhaal over een situatie waarin je deelgenoot was aan een conflict dat een positieve uitkomst had. Wat gebeurde hier precies? Wie waren hierbij betrokken? Wat was jouw eigen bijdrage?” enz.

Op deze manier stond “conflict” centraal in het onderzoek, maar gaf ik er toch een waarderende draai aan. In totaal hadden we vier vragen voorbereid. De andere vragen gingen over de waarden die de OR-leden van cruciaal belang vonden binnen de OR en hun wensen voor de toekomst.

Na afloop van deze gesprekken kwamen de leden van de OR terug. Twee mannen die met elkaar hadden gesproken deelden meteen mee dat ze zich niets van de opdracht hadden aangetrokken en het formulier meteen hadden weggelegd. Ik vroeg wat er in het half uur dat ze samen hadden doorgebracht dan wél was gebeurd. Na enige aarzeling antwoordde één van hen dat ze een heel goed gesprek had gevoerd en dat hij zich nu eigenlijk wel kon voorstellen waarom zijn gesprekspartner zo boos en teleurgesteld was over hoe het toeling in deze OR.

De ander antwoordde hierop dat hij zich tijdens het gesprek had gerealiseerd dat hij heel erg achterdochtig was geworden en dat hij daarvan baalde. Hij wilde afrekenen met z’n achterdocht en vroeg de anderen hem hierbij te helpen.

Deze interactie maakte de weg vrij voor een gesprek waarbij ook anderen het achterste van hun tong durfden te laten zien. Daarna vonden er twee workshops plaats waarin de OR-leden constructief aan het werk gingen om hun onderlinge verschillen productief te maken. De leden gingen elkaar beetje bij beetje meer vertrouwen en werden weer een serieus te nemen partij in de organisatie.

Een ontwerp voor een workshop “Waarderend omgaan met teamrollen.”

In ben geen expert op het gebied van teamrollen en het bovenstaande verhaal is dus geen interventie waarbij teamrollen worden benoemd en gebruikt. Wat deze situatie in mijn ogen wel duidelijk maakte is dat we een waarderende focus met allerlei interventies kunnen combineren, ook wanneer er sprake is van een ernstig conflict.

Ik zou een workshop “waarderend omgaan met teamrollen” beginnen met een interview. Door dit te doen ontstaat meteen een positieve context en een kader voor een gesprek over teamrollen. De beginvraag van een waarderend interview zou dan kunnen zijn: “Vertel me een verhaal over een situatie waarin jij het verschil hebt gemaakt in deze organisatie?” Vervolgens kunnen we onderzoeken wat precies de bijdrage was van de verteller. Hierbij kunnen we verschillende vragen stellen aan mensen met verschillende teamrollen (zie hieronder).

Nadat deelnemers aan de workshop één-op-één met elkaar hebben gepraat, wisselen ze in kleine groepjes uit wat de succesfactoren waren in de verhalen en welke bijdragen de verschillende individuen hebben geleverd. Waarschijnlijk ontstaan in dit gesprek al concepten die lijken op de beschrijvingen van teamrollen.

Daarna krijgen de deelnemers de teamrolprofielen terug die ze voor de workshop thuis online gemaakt hebben. De cursusleider legt de teamrollen uit en er ontstaat een gesprek over de vraag in hoeverre iedereen zich herkent in de uitkomsten en in hoeverre deze “logisch” zijn in het licht van de verhalen die men elkaar eerder heeft verteld.

Vervolgens krijgen de deelnemers de gelegenheid een creatieve verbeelding te maken van de toekomst. De beginvraag hierbij is: “Stel, het is 1 januari 20.. en jij en je collega’s zetten ieder moment van iedere dag het beste dat jullie te bieden hebben, in. De teamrollen vullen elkaar aan en iedereen krijgt gelegenheid op zijn/haar eigen manier het verschil te maken. Hoe ziet dit eruit?” De deelnemers kunnen hiervoor beelden en metaforen kiezen.

Daarna kan het team bedenken hoe het de kansen kan vergroten om de verschillen tussen de leden optimaal te benutten. Welke omstandigheden zijn hierbij belangrijk? Welke andere mensen kunnen van belang zijn? Welke middelen staan het team ter beschikking? En wat kan een eerste stap zijn?

In dit ontwerp heb ik de teamrollen op een centrale plaats ingebed in een aantal stappen die kenmerkend zijn voor een waarderende benadering. Het design van een workshop van vier uur ziet er dan als volgt uit.

| | |
|------------|---|
| 15 minuten | Kennismaken |
| 45 minuten | Waarderende gesprekken |
| 15 minuten | Uitwisselen in groepen |
| 15 minuten | Pauze |
| 60 minuten | Test Belbin plus uitleg |
| 30 minuten | Verbeelden ideale situatie |
| 15 minuten | Pauze |
| 30 minuten | Kansen op succes vergroten |
| 15 minuten | Uitwisselen eerste kleine stap en afronden. |

Voorbeelden van vragen bij de verschillende teamrollen.

Een waarderend interview begint altijd met de vraag "Vertel mij een verhaal over een situatie waarin....." Mensen met verschillende teamrollen zullen verschillende soorten verhalen vertellen. We kunnen de beginvraag afstemmen op verschillende voorkeuren. Hieronder enkele mogelijkheden.

Vragen voor iemand die vooral een plant is, zou kunnen zijn: Vertel mij een verhaal over een situatie waarin een idee dat jij aandroeg leidde tot een aansprekend resultaat. Waarom was dit idee zo aansprekend, ook voor anderen? Hoe kreeg je de anderen zo ver dat ze jouw idee succesvol wilden uitvoeren?

Aan een voorzitter kunnen we vragen: Vertel eens een verhaal over een situatie waarin je met een groep mensen een mooi resultaat hebt bereikt. Hoe zorgde je ervoor dat de groepsleden het gezamenlijke doel scherp in de gaten bleven houden? In hoeverre werd jouw eigen belang in deze situatie gediend?

Een goede beginvraag aan een vormer: Vertel mij eens een verhaal over een project waarin jij je energie helemaal kwijt kon en je iets geweldigs hebt neergezet. Hoe nam je anderen hierin mee? Welke voorwaarden bleken belangrijk om je gedrevenheid productief te kunnen inzetten.

Een brononderzoeker geeft waarschijnlijk gemakkelijk antwoord op de volgende vragen: Vertel me een verhaal over een situatie waarin jouw enthousiasme een team waarvan je deel uitmaakte werkelijk verder hielp? Hoe beïnvloedde jij met je enthousiasme de anderen? Welke bijdrage leverde jij precies?

Goede vragen voor de bedrijfsman zijn: Vertel mij een verhaal over een keer dat jouw verantwoordelijkheidsgevoel en zorgvuldig handelen een doorslaggevende factor waren bij het behalen van een resultaat. Wat deed jij precies tijdens dit project? Hoe reageerden anderen op je? Wat was het resultaat hiervan?

Een gesprek met een monitor kan beginnen met de volgende vragen: Vertel me eens een verhaal over een project waarin jij een groep hebt geholpen om iets moois te creëren? Bij wie vond je aansluiting en hoe deed je dat? Hoe ging je tijdens dit proces om met onverwachte gebeurtenissen?

Een groepswerker vertelt graag over zijn/haar vermogen om aan te sluiten bij andere mensen. Goede vragen zouden kunnen zijn: Vertel mij een verhaal over een situatie waarin jij een groepsproces zodanig beïnvloedde dat de groep waarvan je deel uitmaakte iets bijzonders presteerde. Wat was jouw eigen bijdrage aan dit succes? Welke eigen ambitie maakte je waar tijdens dit project?

Aan een zordrager kunnen we het volgende vragen. Vertel een verhaal over een project dat je werkelijk heel goed hebt helpen afronden. Wat is het mooiste compliment dat anderen je hierover hebben gegeven? In hoeverre is het je gelukt om andere medeverantwoordelijk te maken voor de uitkomst?

Het patroon bij alle gesprekken is: we vragen iemand een verhaal te vertellen en sluiten in eerste instantie aan bij de kracht die in de overheersende teamrol van onze gesprekspartner zit besloten. In onze vervolgvragen vragen we in hoeverre het hem/haar is gelukt om anderen te betrekken en om iets anders te doen dan gebruikelijk voor zijn/haar teamrol.

Informatie over mijzelf:

Wick van der Vaart studeerde af in Nederlands (1988) en sociale psychologie (1999) aan de Vrije Universiteit. Hij werkte daarna 7 jaar aan de VU als freelance docent "sociale psychologie van interventies" en als trainer, coach en adviseur voor een groot aantal organisaties.

In 2005 richtte hij het Instituut voor Interventiekunde op, met als doel: theorie en praktijk met elkaar te verbinden en langere opleidingen tot interventiekundige aan te bieden. Sindsdien hebben ongeveer 150 deelnemers opleidingen van één of twee jaar in "waardierend interveniëren" gevolgd bij dit instituut.

Vanaf 2008 volgde hij gecertificeerde opleidingen Organization Development en Appreciative Inquiry bij het NTL Institute of Behavioral Science in de Verenigde Staten en in een paar ander landen. Ieder jaar gunt hij zichzelf een paar opleidingsweken, want eigenlijk vindt hij zelf studeren en lezen het allerleukste aspect van zijn vak.