

Handleiding bij de videoserie *Twee teamrollen in actie*

Auteurs:

Isabelle Langeveld, Helder & Wijzer, post@helderenwijzer.nl

Lot Wijlhuizen, lotmpwjlhuizen@hotmail.com

Haarlem en Amsterdam, mei 2011

Inhoudsopgave

Handleiding bij de videoserie <i>Twee teamrollen in actie</i>	1
1. <i>Inleiding</i>	2
2. <i>Leerdoelen, doelgroepen, inhoud en uitgangspunten</i>	2
2.1 Leerdoelen	2
2.2 Doelgroep	3
Beroepscontext	3
Niveau van werken en taalgebruik	3
Niveau van Belbinkennis	3
2.3 Inhoud pakket	3
2.4 Uitgangspunten	3
a. Context en gespreksonderwerpen zijn algemeen herkenbaar	3
b. Spelers laten steeds maar één teamrol zien	4
3. <i>Oefeningen bij leerdoel 'Typisch gedrag herkennen'</i>	4
3.1 Teamrollen raden	4
3.2 Kenmerkende uitspraken en gedrag herkennen	4
3.3 Teamrollen indelen in categorieën	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.4 Teamrollen afleiden uit taal en houding	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.5 Oefenen met verschillen in taalgebruik en houding	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. <i>Oefeningen bij leerdoel 'Verschillen in teamrollen waarderen'</i>	5
4.1 Eigen houding onderzoeken	5
4.2 Verschillen gaan waarderen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. <i>Oefeningen bij het leerdoel 'Effectiever communiceren en samenwerken'</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.1 Oorzaken vinden voor stoeve interactie tussen teamrollen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2 Onderzoeken hoe de twee teamrollen elkaar kunnen helpen	6
5.3 Praten met elkaar in plaats van over elkaar	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.4 Onderzoeken hoe een derde teamrol kan helpen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>Bijlage: Handouts</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Overzicht teamrollen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Handout Kenmerkende uitspraken en gedrag voor de teamrollen in de video's	Fout!
Bladwijzer niet gedefinieerd.	
Handout Overzicht Waarden en voorkeuren	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Bij trainers bleek een sterke behoefte te bestaan om gedrag dat bij de verschillende Belbinrollen hoort, kort en duidelijk te kunnen laten zien aan hun cursisten. Trainingsacteurs zijn daar sterk in, maar die kun je niet altijd inschakelen. Daarom hebben we dit pakket met video's en een handleiding gemaakt.

Uitgangspunt bij deze video's is dat trainers al ervaring hebben met het geven van Belbintrainingen. Deze handleiding helpt om deze video's in de training in te passen. We houden deze handleiding daarom zo praktisch mogelijk. Met de doelgroep in het achterhoofd en het niveau dat je in de training wilt bereiken, kies je de oefeningen uit die daar het beste bij aansluiten.

We beschrijven in hoofdstuk 2 de leerdoelen waarvoor je de video's kunt inzetten en de doelgroepen waarvoor ze geschikt zijn. In het vervolg van het hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de inhoud van de video's en onze uitgangspunten bij het maken ervan.

In hoofdstuk 3 tot en met 5 volgen suggesties voor opdrachten, ingedeeld naar leerdoel. De leerdoelen lopen op in niveau. Hoofdstuk 3 richt zich voornamelijk op het herkennen van teamrolgedrag. In hoofdstuk 4 vindt u oefeningen bij het leerdoel verschillen in teamrollen waarderen. Hoofdstuk 5 bevat oefeningen waarmee cursisten hun inzicht leren inzetten om effectiever te communiceren en samenwerken.

In de bijlagen vind je materialen die je in de training kunt gebruiken:

1. een overzicht van de teamrollen
2. een handout waarin de dialogen letterlijk uitgeschreven zijn en waarbij het gedrag is beschreven dat typisch is voor deze rol
3. een overzicht van waarden en voorkeuren per teamrol

Succes namens Isabelle en Lot

2. Leerdoelen, doelgroepen, inhoud en uitgangspunten

2.1 Leerdoelen

De leerdoelen die je met de video's en de opdrachten op het gebied van de Belbin teamrollen kunt bereiken zijn:

1. Typisch teamrolgedrag herkennen
2. Verschillen tussen teamrollen waarderen
3. Effectiever communiceren en samenwerken met teamleden die andere teamrollen hebben

De leerdoelen lopen op in niveau. Bij elk niveau verdiepen cursisten hun inzicht in de Teamrollen:

- Niveau 1: herkennen van gedragsstijlen die specifiek zijn voor bepaalde rollen
- Niveau 2: eigen houding ten opzichte van teamrollen onderzoeken en waar nodig bijstellen
- Niveau 3: inzichten in de behoeftes en valkuilen van de teamrollen toepassen in situaties waarin de cursisten samenwerkt met collega's met andere teamrolvoorkeuren

2.2 Doelgroep

Beroepscontext

De video's zijn te gebruiken voor doelgroepen in verschillende beroepsvelden. De context waarbinnen de spelers communiceren is met opzet algemeen gehouden. De thema's kunnen overal spelen (zie paragraaf 2.4 'Uitgangspunten').

Niveau van werken en taalgebruik

De inhoud van de gesprekken en het taalgebruik is afgestemd op MBO+. De video's zijn geschikt voor trainingen in de professionele markt en goed bruikbaar in het reguliere beroepsonderwijs in MBO en HBO. Studenten moeten immers vaak 'samenwerkend leren' en daarbij is leren omgaan met verschillen in communicatie- en werkstijl wenselijk. In trainingen voor professionals kun je de video's koppelen aan projectmanagement en teamsamenwerking.

Niveau van Belbinkennis

De video's zijn bruikbaar van Belbinbeginners tot gevorderden. Het niveau van het leerdoel en de werkvormen die je erbij kiest bepalen de geschiktheid voor de doelgroep.

2.3 Inhoud pakket

Het pakket bestaat, naast deze toelichting uit vijf video's. Hier volgt een korte samenvatting van de scenario's.

1. Plant en Bedrijfsman verkennen samen een opdracht
De Plant vindt dat de opdracht te veel is dicht getimmerd. De Bedrijfsman vindt het juist fijn dat de aanpak al vast ligt.
2. Bedrijfsman en Specialist maken samen een planning
De Bedrijfsman wil eerst een globale planning voor alle taken maken en vraagt de Specialist om mee te denken. De Specialist kan echter alleen in detail aangeven hoe zijn eigen taken gepland moeten worden.
3. Brononderzoeker en Monitor gaan samen op bedrijfsbezoek
Het team gaat een bedrijf onderzoeken dat duurzaam onderneemt, De Brononderzoeker kiest voor een bedrijf waar zij contacten heeft terwijl de Monitor een bedrijf wil benaderen dat 'een goed voorbeeld is van de theorie'.
4. Voorzitter en Zorgdrager voelen dat de deadline nadert
De Zorgdrager ziet dat het rapport nog vol fouten zit. De de Brononderzoeker in het team heeft volgens haar half werk geleverd. De Voorzitter wil Zorgdrager en Brononderzoeker bijeen brengen zodat het rapport af komt en goed genoeg is.
5. Vormer en Groepswerker bespreken een teamlid
De Vormer vraagt de Groepswerker of de Plant in het team zich volgens haar wel volledig inzet. Hij lijkt zo afwezig. De Groepswerker verzekert de Vormer ervan dat de Plant heel goede input levert maar zijn mond houdt als de Vormer in de buurt is. De Vormer is gerustgesteld.

2.4 Uitgangspunten

Bij de ontwikkeling van de video's hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

a. Context en gespreksonderwerpen zijn algemeen herkenbaar

De context van de video's is open. Je ziet twee mensen die deel uitmaken van een team dat aan

een project werkt. Dit kan een project zijn dat in een opleidingscontext wordt uitgevoerd of een project in de professionele wereld. Ze hebben een opdracht gekregen en zitten in de beginfase, in het midden of aan het eind van de uitvoering.

In elke video wordt een kwestie besproken die in het project of het team speelt. Deze gespreksonderwerpen zijn voor iedereen die regelmatig in een team samenwerkt, herkenbaar.

b. Spelers laten steeds maar één teamrol zien

De primaire doelstelling van de video's is dat de kijkers de negen teamrollen van elkaar leren onderscheiden. Hun gedrag is daarom zo een dimensionaal mogelijk. In elke video zijn daarom twee teamrollen met elkaar in dialoog die bijvoorbeeld heel erg Bedrijfsman of Monitor zijn. In de echte wereld kunnen mensen natuurlijk switchen van rol en schemert er altijd wel wat gedrag van de andere twee of drie voorkeursrollen door de eerste rol heen. Het lijkt ons belangrijk om in de training deze nuancering bij de video's aan te geven. Gevorderde Belbincursisten kunnen hun inzicht in de combinaties van rollen gebruiken bij het bedenken van oplossingen.

3. Oefeningen bij leerdoel 'Typisch gedrag herkennen'

De oefeningen lopen op in complexiteit, tijdsduur en diepgang. Ze zijn goed met elkaar te combineren.

3.1 Teamrollen raden

[...]

3.2 Kenmerkende uitspraken en gedrag herkennen

Inleiding

Dit is een intensievere en verdiepende variant op 3.1 teamrollen raden.

Aangezien de video's zo kort zijn, is bijna alles wat ze doen of zeggen wel kenmerkend. De toelichting, waarom het gedrag bij die rol hoort, is daarom in deze oefening eigenlijk interessanter. In de handout 'Kenmerkende uitspraken en gedrag voor de teamrollen' staat tussen haakjes een korte toelichting met theorie over de teamrollen. Je kunt dit overzicht kopiëren en uitdelen en gebruiken bij de nabespreking. De opdracht prikkelt in elk geval om aandachtig te kijken en daarbij kennis van de rollen te reproduceren.

Als cursisten al iets weten van de teamrollen kun je hen een observatieopdracht geven om gedrag dat de teamrollen van de spelers kenmerkt te herkennen. Je kunt hen vertellen naar welke teamrollen ze kijken, maar je kunt dat ook weglaten om cursisten de kans te geven dit zelf af te leiden uit hun observatie. In de nabespreking kun je dieper ingaan op de theorie vanuit de vraag: waarom is dit nu zo typisch voor een Plant, Bedrijfsman...

Opdracht

Je kunt de volgende instructie geven:

- a. Schrijf van de blonde of de donkere gesprekspartner drie uitspraken op waarvan je denkt dat ze typerend zijn voor haar teamrol.
- b. Noteer van de blonde of de donkere gesprekspartner drie non-verbale gedragingen die jou kenmerkend lijken. Denk aan lichaamshouding, handgebaren, aankijken, gezichtsuitdrukking, stemgebruik.

Tip

Waarschijnlijk geven de cursisten al expressieve reacties op de video's want er zit gedrag in dat behoorlijk kan irriteren of door sommige cursisten zelfs als kwetsend wordt ervaren. Zeker als ze hun eigen teamrollen al kennen, kunnen ze reageren met 'Nee! Ben ik dat?'. Je kunt die reacties meteen op een flapover schrijven met de naam van de cursist die de uitspraak doet erbij. Hoe mensen reageren op bepaald gedrag zegt immers veel over hun eigen teamrollen. De reacties zijn bij het leerdoel 'waarderen' goed te gebruiken.

Nabespreking

Gebruik de handout 'Kenmerkende uitspraken en gedrag voor de teamrollen in de video's' (bijlage) om cursisten beter te laten onthouden wat nu typisch is voor de teamrollen. Je kunt hen vragen hun eigen antwoorden met de handout te vergelijken.

[...]

4. Oefeningen bij leerdoel 'Verschillen in teamrollen waarderen'

Als cursisten hebben uitgesproken hoe ze zelf naar bepaalde teamrollen kijken, kunnen ze daarna weer wat zakelijker en pragmatischer naar de verschillen kijken om ze, nog een stapje verder, te gaan benutten. Daarvoor zetten ze hun kennis van de teamrolprofielen in. Je kunt de drie oefeningen combineren.

4.1 Eigen houding onderzoeken

Inleiding

Iedereen heeft voorkeuren voor bepaalde Teamrollen. Meestal zijn dat de rollen die je zelf in je hebt. Rollen die je zelf heel moeilijk kunt aannemen, vind je vaak ergerlijk bij anderen. De bekende 'Teamrolarrogantie'. De video's maken het makkelijk om die voorkeuren bij de cursisten naar boven te halen.

Opdracht

Laat de cursisten bij elke video de vragen beantwoorden:

- Met wie van beide gesprekspartners zou jij graag in een team zitten? Welke Teamrollen zijn dat? Zijn dat ook gesprekspartners met jouw eigen Teamrollen?
- Met wie bij voorkeur niet?
- Waarom? Geef aan wat je aantrekt of afstoot. Beschrijf zo concreet mogelijk wat dat is in het gedrag van de spelers.
- Waarom zou dat gedrag botsen met je eigen Teamrollen of juist inzet van de sterke punten van je eigen rollen stimuleren?

Nabespreking

Laat de cursisten in de nabespreking vertellen wat hun eigen voorkeursrollen zijn voordat je hen vraagt wie ze hebben gekozen om mee samen te werken en wie ze niet in hun team willen hebben.

Vraag of ze uit het echte leven herkennen dat ze liever met mensen met bepaalde Teamrollen samenwerken en met andere Teamrollen bij voorkeur niet. Je kunt anekdotes laten vertellen van fantastische en dramatische samenwerkingservaringen.

Vraag of hun afkeur voor bepaalde Teamrollen hen ooit in de weg heeft gezeten? Leidinggevende-medewerker-relatie zijn natuurlijk ook interessant om op door te vragen.

Trek conclusies over:

- Blijkt uit de uitkomsten dat teamrolarrogantie bestaat?

- Welke Teamrollen werken het liefst met elkaar samen en waar ligt dat aan? Op welke vlakken liggen die overeenkomsten?
- Is het raadzaam om op basis van inzicht in je eigen Teamrollen mensen met voor jou aantrekkelijke teamrollen actief op te zoeken en mensen met Teamrollen waar je moeite mee hebt uit de weg te gaan?

[...]

5.2 Onderzoeken hoe de twee teamrollen elkaar kunnen helpen

Inleiding

Een logisch vervolg op oefening 5.1 'Oorzaken vinden voor stoeve interactie' is om uit te proberen of beide teamrollen nu al iets kunnen doen om een conflict verderop in het proces te voorkomen. Inzicht in gespreksdoelen, belangen en waarden vanuit de teamrollen helpt om de irritatie en onbegrip tussen beide gesprekspartners in de video's weg te nemen. Daarnaast kunnen cursisten natuurlijk al hun communicatievaardigheden uit de kast halen.

Je kunt deze oefening ook positiever starten met de vraag hoe beide teamrollen in een vervolggesprek zo veel mogelijk kunnen profiteren van elkaars verschillen. Welke kansen bieden de verschillen? Er hoeft immers geen conflict te ontstaan.

Opdracht

- Verdeel in subgroepen. Laat elke subgroep een video kiezen en 'regie-aanwijzingen' bedenken voor beide teamrollen. Beide teamrollen krijgen dus tekst en spelaanwijzingen. Laat de subgroepen dit 'scenario' in steekwoorden op een flap schrijven. Laat de flap doorgeven aan een andere subgroep. Bij voorkeur zitten de teamrollen waar het om gaat in dit groepje, zodat zij het scenario vanuit hun eigen teamrollen kunnen uitspelen.
- Laat de subgroepen elkaars scenario uitspelen voor de hele groep. De groep observeert en kijkt of 'het werkt'.

Nabespreking

- Laat de spelers rapporteren of de gekregen regieaanwijzingen klopten met hun teamrol (zouden zij als BO, VM of VZ ook zo het gesprek aanpakken?).
- De subgroep die het scenario bedacht heeft kan vertellen wat ze van hun aanpak verwachtten. Welke oorzaken voor stoeve interactie dachten ze hiermee weg te nemen? Laat hen analyseren hoe succesvol hun aanwijzingen waren.
- Een andere subgroep kan de situatie nog eens uitspelen met een alternatieve aanpak en beredeneren waarom ze denken dat dat wel werkt.
- Je kunt ook nog discussiëren over de vraag: 'Moeten beide teamrollen hun verschillen wel zo nodig bespreken of kunnen ze elkaar ook uit de weg gaan? Of zorgt de druk van de taak, de omgeving of van andere leden in het team er vanzelf wel voor dat ze gaan samenwerken? Wat kunnen ze in dat geval doen?
- Je kunt onderzoeken of je 'algemene regels' kunt formuleren voor de omgang met bepaalde teamrollen.
- Wat zouden praktische oplossingen binnen het project zijn? (Bijvoorbeeld de deadline opschuiven.)
- Wat gebeurt er als mensen hun tweede of hun derde teamrol gaan inzetten?
- Welke gesprekstechnieken zijn in te zetten in het algemeen, of juist specifiek voor de betrokken teamrollen?

[...]