

De teamrollen van Belbin en de interactierollen van Leary

- Rob Groen en Bert van Dijk

Veel coaches kennen **de Roos van Leary** als een communicatiemodel dat in kaart brengt hoe gedrag voortdurend gedrag oproept, en hoe je dat effectief kunt beïnvloeden. Het model is populair bij coaches en trainers omdat het eenvoudig te begrijpen is (nou ja: lijkt) en snel tot goede en gewenste effecten kan leiden. Het werd door Timothy Leary in 1957 voor het eerst beschreven, is gebaseerd op uitgebreid psychologisch onderzoek naar de werking van gedrag en maakt duidelijk hoe relaties kunnen vastlopen in knellende patronen. En hoe zij weer in beweging kunnen worden gebracht.

Misschien ten overvloede: een korte uitleg van het model

Uitgangspunt in de Roos van Leary is dat in de communicatie op *betrekkingsniveau* altijd twee belangrijke dimensies of assen te onderscheiden zijn:

- een dimensie rond controle, macht en dominantie, meestal Boven-gedrag tegenover Onder-gedrag genoemd
- een dimensie rond intimiteit en affectie, gewoonlijk Tegen-gedrag tegenover Samen-gedrag genoemd, hoewel wij liever spreken van Afstand en Nabijheid of van Ik-gericht en Wij-gericht (wat we in dit artikel ook zullen volhouden), om eventuele negatieve connotaties zoveel mogelijk te vermijden.

Wanneer je deze assen in een tweedimensionaal figuur op elkaar afbeeldt, ontstaan een achttal 'posities' of gedragingen, die allemaal hun eigen kenmerken hebben en allemaal op hun eigen manier gedrag oproepen. Er worden voor deze acht posities veel verschillende benamingen gebruikt waarvan sommigen overigens een heel normatief en beoordelend karakter kunnen hebben. Ons uitgangspunt is echter dat aan deze acht gedragingen nooit een waardeoordeel kan worden gekoppeld. Gedrag is nooit per definitie goed of fout en moet altijd uit de context worden begrepen. Ieder mens heeft alle gedragingen in zich.

Leary en zijn medewerkers toonden aan hoe voorspelbaar mensen op elkaar reageren. Gedrag is altijd een gevolg van gedrag. Hij beschreef hoe Wij-gericht-gedrag onmiddellijk Wij-gericht-gedrag oproept en Ik-gericht-gedrag Ik-gericht-gedrag (de *symmetrische* interacties) en hoe Boven-gedrag Onder-gedrag oproept en Onder-gedrag juist weer Boven-gedrag (de *complementaire* interactie). Door deze interacties te analyseren, worden we ons bewust hoe wij ons daarin bewegen – en dát we ons daarbinnen kunnen bewegen. Door deze inzichten kunnen we de interacties veranderen en proberen te ontkomen aan die altijd-aanwezige dreiging van het ontstaan van knellende patronen, waarin elke actie steeds weer dezelfde, en steeds heftiger, reactie oproept. Dat kan door, al is het maar voor even, van gedrag en positie te veranderen en dan te merken hoe bijna onvermijdelijk, bijna vanzelfsprekend, ook het gedrag en positie van de ander zal veranderen.

De Roos van Leary als interventiekunde.

De Roos van Leary is géén typologie, geen model om iemands karakter of persoonlijkheid te typeren. Het model wil *interactie* typeren, de werking van het gedrag van de één op dat van de ander verduidelijken. Ieder mens heeft alle gedragingen in zich en zal deze ook op gezette tijden vertonen. Dat wil niet zeggen dat mensen geen uitgesproken voorkeursgedragingen kunnen hebben en zich niet van nature makkelijk op één van de posities in de Roos zullen

nestelen. Je kunt dat hun voorkeursposities noemen: “het trainen van je omgeving om steeds weer op een bepaalde manier op je te reageren”.

De Roos van Leary is dan ook een belangrijk hulpmiddel om te snappen en te leren hoe je op betrekkingniveau van gedrag en positie kunt veranderen. Je kunt het interventiekunde noemen, omdat het gaat over het beïnvloeden van relaties in een richting waar iedereen zich beter bij voelt. Eigenlijk is het leren wisselen van positie net zoiets als leren dansen, als het instuderen van een relationele choreografie. Aanvankelijk zullen je danspassen houterig zijn, maar als je oefent en doorzet en je bewegingen een beetje begint te begrijpen, zul je na verloop van tijd met gemak en zwier over “de Roos” gaan bewegen. En de anderen zullen je daarin volgen, die dansen met je mee.

Belangrijk in het welbewust kunnen wisselen van positie zijn goede begrippen die je helpen om te begrijpen wat je doet. Net als in de dansles, de balletles of de kungfu, kun je namen geven aan bepaalde houdingen ten opzichte van elkaar, die in één flits duidelijk maken hoe je moet handelen en welk appèl je op de ander wil gaan doen. De Buzz Step en de Cha Cha Shuffle, de Arabesque en de Pas-de-deux, de Bidsprinkhaan en de Kraanvogel, de Liefdesdans en de Agressiespiraal, het zijn allemaal begrippen waarmee je jezelf kunt instrueren wat en hoe te doen en jezelf kunt verduidelijken naar de ander.

Belbin & Leary

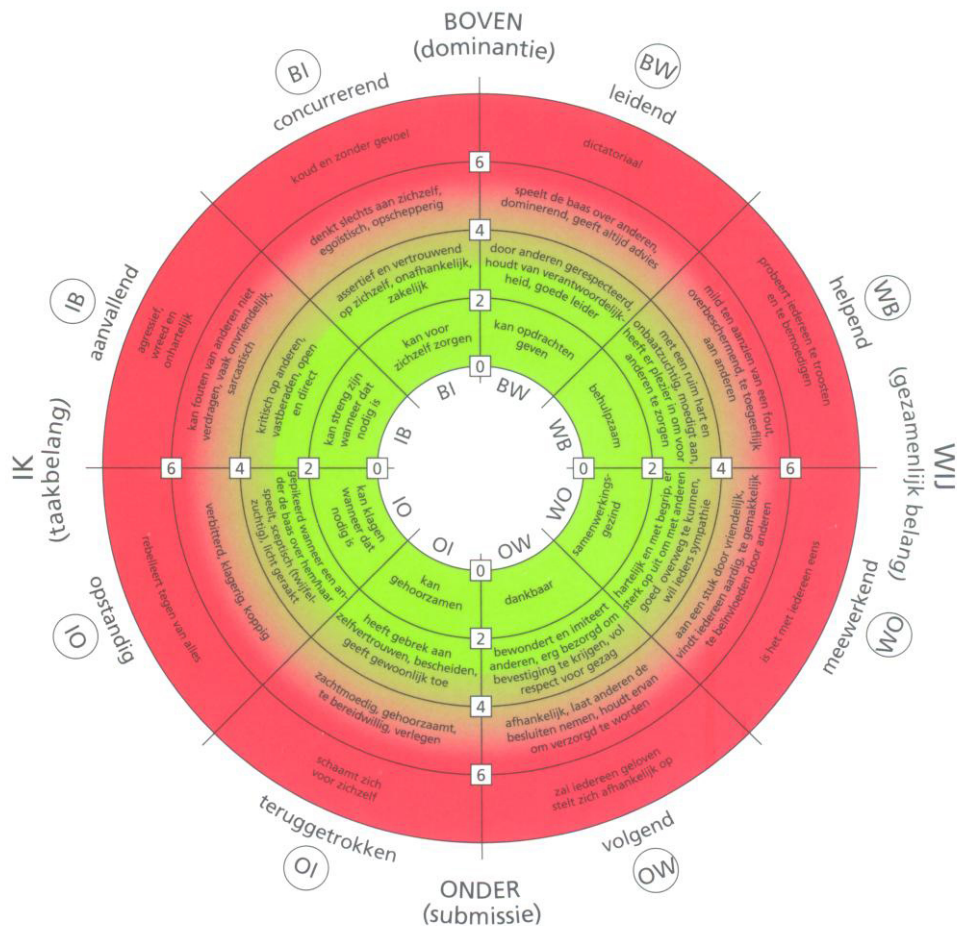
Dat bracht ons op de gedachte dat de teamrollen van Belbin van grote, aanvullende waarde zouden kunnen zijn, omdat dit model ook acht verschillende gedragsstijlen (of: samenwerkingsstijlen) onderscheidt, acht karakteristieke bijdragen aan de samenwerking. Wanneer teamrollen actief worden, zullen zij op hun eigen manier de communicatie beïnvloeden, zullen zij een wens, vraag, voorstel of zorg onder woorden brengen en daarmee niet alleen op inhoudsniveau, maar ook op betrekkingniveau een kenmerkend “relatie-aanbod” bij de ander neerleggen.

Het leggen van de verbanden tussen de teamrollen en de posities op de Roos van Leary is niet zo eenvoudig als het lijkt, omdat het daarbij *alleen maar* gaat om het kenmerkende gedrag dat op de twee hoofddimensies van Boven-Onder en Ik-gericht-Wij-gericht wordt vertoond en uitgelokt. Om zo’n energiepatroon goed te zien moeten de rollen dus eigenlijk ook “ontdaan” worden van een heleboel typerende, maar bijkomstige kwaliteiten op ander gebied, zoals hun verbeeldingskracht, ordelijkheid, zorgzaamheid, prestatiedrang en intelligentie.

Van belang is om de koppeling van Belbin aan Leary pas te maken *nadat* het knellende patroon is herkend en benoemd en één van de personen daaraan wil ontsnappen. Dan zal hij de ‘interactiesleutel willen toepassen’, de zogeheten horizontale (of diagonale) interventie willen plegen, op zoek naar een bepaald soort nieuw gedrag dat dit gewenste effect kan veroorzaken en dat overtuigend en congruent moet worden neergezet. Daar zijn metaforen voor nodig, die je de weg wijzen hoe je op een geloofwaardige manier moet handelen, moet praten en moet staan om je doel te bereiken. Metaforen van gedrag, waarmee je jezelf kunt regisseren en het nieuwe relatieaanbod kunt volhouden.

Daar kunnen Belbins teamrollen een goede dienst bewijzen.

Op het diagram, met de klok mee, volgen hier de beschrijvingen van de belangrijkste kenmerken van de teamrollen (met na de / de benamingen die we doorgaans voor de Roos van Leary gebruiken), die als een interne of externe “regie-aanwijzing” kunnen dienen om een nieuw relatie-aanbod te kunnen doen en de gewenste interventies te kunnen verwezenlijken.



© Roos van Leary bewerkt naar 'Interpersonal Diagnosis of Personality door Timothy Leary pag. 135 (The Ronald Press, 1957). Futique Trust.

Boven Wij-gericht: de Vozitter/Leider

Neemt leiding, formuleert het gezamenlijk doel en belang. Zoekt wilsovereenstemming (“wij willen”), en gebruikt zijn positie en “natuurlijk” gezag om iedereen zijn plek en taak in het geheel te geven. Dominant maar hoffelijk, hartelijk maar taakgericht, kwistig met complimenten en vol erkenning voor ieders rol en bijdrage. Benadrukt de wederzijdse afhankelijkheid. Kordaat, besluitvaardig en gericht op het maken van afspraken op hoofdlijnen.

Wij-gericht Boven : de Brononderzoeker /Helper

Inspireert en enthousiasmeert. Levendig, optimistisch en avontuurlijk. Initiatiefrijk en gericht op het steeds weer uitproberen van nieuwe dingen. Sterk in de kunst van het verleiden, opwekken en betoveren. Benadrukt sterk de “fun” en de positieve beleving van gezamenlijke ondernemingen. Zet zichzelf makkelijk als positief voorbeeld en rolmodel neer

Wij-gericht Onder: de Groepswerker/Ondersteuner

Vriendelijk, behulpzaam, ondersteunend en luistervaardig. Gericht op meedoen, het de ander naar de zin maken en nabij zijn, door dik en dun. Borduurt positief voort op de inbreng van anderen. In het gezamenlijk maken van de beleving, legt hij het accent op het erkennen, uiten en delen van de gevoelens. Alles kan en mag zolang het de verbondenheid versterkt. Laat voortdurend zijn positieve waardering blijken voor iedereen die aansluit en meedoet.

Onder Wij-gericht : de Bedrijfsman/Volger

Bescheiden maar aanwezig, gericht op het volgen van instructies. De harde werker, gespist op het goed uitvoeren van de taken en bezigheden die gevraagd worden, die zorgt dat gebeurt wat er gebeuren moet. Op zoek naar concrete afspraken, waarmee hij direct aan de gang kan gaan. Hecht er aan dat alles volgens de regels, stapsgewijs, op voorspelbare en controleerbare wijze verloopt. Toont in principe géén negatieve gevoelens, onwil of verzet. Loyaal en plichtsgetrouw en tevreden met de waardering van opdrachtgevers en collega's (“zo goed?”)

Onder Ik-gericht: de Zorgdrager/Stille

Stil en teruggetrokken, werkt graag alleen, achter de schermen. Perfectionistisch, checkt, checkt en dubbelcheckt vanuit een groot eigen kwaliteitsgevoel. Sterk gefocust op de details, met een grote afkeer van lichtzinnigheid, van alles wat de zekerheid en veiligheid in gevaar kan brengen. Bewaakt en beschermt, is niet gauw tevreden, piekert en tobt en let er op dat er niets over het hoofd wordt gezien. Trekt zich alles persoonlijk aan en geeft moeilijk iets uit handen.

Ik-gericht Onder: de Monitor/Opstandige

Afstandelijk, afwachtend en kritisch. Neemt niets zonder meer aan, wil van alles eerst overtuigd worden op basis van goede en steekhoudende argumenten. Houdt het hoofd koel, laat zich niet door enthousiasme meeslepen en blijft doorvragen naar de goede redenen. Is niet bang een minderheidspositie in te nemen (en vol te houden) want haast en dadendrang vertroebelen het beeld en kunnen tot ernstige beoordelingsfouten leiden.

Ik gericht Boven: de Plant/Grenzensteller

Eigenzinnige individualist, gefocust op het uniek en bijzonder zijn. De vrijdenker, die maling heeft aan conventies en tradities, dol op een woordenwisseling, en met altijd een beter idee. Dwingt tot nadenken en positiebepalen, maar realiseert zich soms het radicale en verwarrende karakter van zijn bijdragen niet. Een superieure geest die iedereen op een ander been kan zetten, scherpe en spottend waardoor hij als kleinerend en kwetsend kan worden ervaren. Heeft ruimte nodig voor persoonlijke expressie.

Boven Ik-gericht: de Vormer/Bepaler

De uitdager, gepassioneerd en gedreven, overtuigd van eigen kunnen. Met een sterke wil die

niet van opgeven weet, doelgericht en dol op een duel – die hij dan wel moet winnen, koste wat kost. Zet met grote woorden en overtuiging zijn opvattingen en meningen in de wereld. Bepaalt de agenda, kan het allemaal zelf en wijkt alleen voor krachtig tegenspel. Moedig, vrijmoedig en overmoedig. Durft de wereld aan en zet de zaak in beweging. Heeft een hekel aan alles wat vaag, traag en weifelend is.

De praktische stappen

Het samenvoegen van Leary en Belbin is met name interessant als de coachee een concrete casus inbrengt die gaat over een duurzaam conflict met iemand anders; een interactiepatroon dat onaangenaam en ongewenst is, dat zich in de ogen van de coachee voortdurend herhaalt en versterkt. Een knellend patroon. Waarbij de coachee zich steeds onmachtiger voelt er iets aan te veranderen.

Stap 1 is dan het goed in kaart brengen van de interactie in kwestie, onderzoeken hoe het gedrag van de één het gedrag van de ander oproept, hoe beide partijen elkaar vastzetten in een bijna onvermijdelijke pas-de-deux. Zoiets kan wel even duren, omdat de coachee moet gaan inzien en erkennen dat hij dat hij met zijn gedrag eigenlijk net zo medeverantwoordelijk is voor het ontstane patroon als de andere partij. Ook als hij in de Onderpositie verkeert.

Dat is soms niet makkelijk voor de coachee, omdat hij daarmee ook zijn eigen (vanzelfsprekende) interpretatie van de gebeurtenissen ter discussie moet gaan stellen. En dat hij misschien een lang gekoesterde (en veilige) rechtvaardiging voor zijn eigen gedrag (dat immers “veroorzaakt wordt door de ander”) moet loslaten.

Dit inzicht, dat het patroon hem niet is overkomen, maar mede door hem is geconstrueerd, dat hij niet alleen ‘slachtoffer’ maar ook ‘dader’ is, is heel belangrijk om een volgende stap te kunnen zetten. Het wekt de verwachting en voedt de hoop dat de coachee er wel degelijk iets aan veranderen kan, *als hij dat echt wil*. Want iets dat je mede hebt geconstrueerd, kun je ook weer re-construeren, mits je daar volledig achter staat.

Stap 2 is het bepalen van het gewenste andere gedrag, het andere relatie-aanbod dat het patroon moet gaan doorbreken. In termen van de Roos van Leary betekent dat het ‘diagonaal oversteken’, vanuit de eigen positie aan de ene kant van de cirkel naar de andere kant. Van Wij-gericht/Boven naar Ik-gericht/Onder, of van Onder/Ik-gericht naar Boven/Wij-gericht, of van Boven/Ik-gericht naar Onder/Wij-gericht. Als het lukt om dat op een consistente en geloofwaardige manier te doen, kan het niet anders of het gedrag van de tegenpartij zal ook gaan veranderen. Het problematische patroon wordt dan onmogelijk gemaakt en zal gaan bewegen, als een geblokkeerd stuur of een vastgeroeste hendel die ineens los schiet en weer gaat draaien, zich bewegend over de hele Roos, van het “rode gebied” naar het “groene”.

Stap 3 is de fase waarin de teamrollen van Belbin worden ingebracht, in hun meest letterlijke hoedanigheid van *rolmodellen*, dat wil zeggen als voorbeelden en toonbeelden van hoe dat andere gedrag er dan uit moet zien. Dat betekent dat zowel de coach als de coachee voldoende thuis moeten zijn in het teamrolmodel om de inhoud en de werking van elke rol te kunnen begrijpen, te boetsen en te ‘modellen’.

Een belangrijke **Stap 4**, als de coach zelf geschoold is in het trainings-acteren of de assistentie kan inroepen van een in trainings-acteren geschoolde collega, is het uittesten van dit nieuwe gedrag in een rollenspel. De coach kan de coachee dan helpen en directe feedback geven als deze het andere gedrag inoefent en uitprobeert – en probeert vol te houden, zeker als men van de tegenpartij in kwestie verwacht dat deze het oude gedrag niet zo maar prijs zal geven. Op die manier kan de coachee moed en vertrouwen opbouwen om het in *real life* te gaan proberen, om zijn verantwoordelijkheid te nemen voor het veranderen van een problematisch interactiepatroon en daarmee met succes een langdurig conflict uit de wereld te helpen.

Beïnvloed anderen, begin bij je zelf, is de (logische) titel van het eerste boek van Bert van Dijk over het toepassen van de Roos van Leary.

Ofwel: probeer eens wat anders, vanuit het inzicht dat de Roos van Leary je geeft en geïnspireerd door de rolmodellen van Belbin – en zie dat de omgeving je volgt in de richting die jij wil.