

Een feest van herkenning en ontroering

Een teamroltraining in Cairo. Welke trainer wil dat nou niet? De Unesco organiseert een achtdaagse cursus voor een delegatie van watermanagers uit het Midden-Oosten en uit Noord-Afrika. Samen met Jan Leentvaar (Unesco-IHE) mag ik een dag Teamrolmanagement verzorgen.

Door José Houweling

Onzekerheid van de psycholoog

Van collega-trainers heb ik verhalen gehoord over het gebruik van Teamrolmanagement in andere culturen, met name in Oost-Europa en China. Soms verbaasd maar altijd enthousiast vertelden zij hoe het model toepasbaar bleek, ongeacht de cultuurverschillen. Zij hebben me nieuwsgierig gemaakt en ik ben benieuwd hoe het mij zal vergaan in het Midden-Oosten.

Twee weken later is het zover. Aangekomen in het hotel heb ik niet veel enthousiasme meer over. De onzekerheid voert de boventoon. Waar haal ik het lef vandaan om te denken dat een blanke West-Europese vrouw een groep Arabische mannen iets kan vertellen over hun persoonlijke kwaliteiten en de wisselwerking in een team?

De groep bestaat uit veertien mannen en twee vrouwen. De eerste man die me opvalt is, hoe kan het ook anders, de gangmaker van de groep. Een dikke Egyptenaar, een joviale man. Ik vermoed een Brononderzoeker. Hij heeft het druk, er zijn mensen te ontmoeten, grapjes te maken, voor iedereen heeft hij een woord. Het lijkt wel of hij de gastheer is die er persoonlijk verantwoordelijk voor is dat iedereen zich op zijn gemak voelt.

Start met de gangmaker

Hij is de eerste Egyptenaar met wie ik een individueel gesprek heb over zijn testresultaten. Het zal de kenner niet verbazen: Vormer, Brononderzoeker en Bedrijfsman. Al zijn joviale bravoure is verdwenen, hij zit onrustig schuifelend op zijn stoel, kijkt weg en besluit maar meteen met de deur in huis te vallen. Ik moet niet denken dat hij bang is uitgevallen, heus niet. Maar een gesprek

met een psycholoog, tsja, dat maakt hem toch zenuwachtig. Mijn inschatting was dat hij voor de duvel nog niet bang was, en nu bevind ik me opeens op vertrouwd terrein. Iemand die zenuwachtig is voor een psycholoog, dat verhaal hoor ik al vanaf mijn studietijd. Met een glimlach probeer ik hem gerust te stellen. Hij is niet de enige die nerveus wordt van een psycholoog – misschien is hij wel nieuwsgierig naar zijn testresultaten? Herkent hij zichzelf in de Vormer, Brononderzoeker en Bedrijfsman? Hij krijgt geen tijd meer om na te denken over zijn 'angst' voor psychologen want het gesprek is begonnen: het gaat nu over zijn persoonlijke kwaliteiten en hoe hij die inzet als manager. Al snel vraagt hij zich af hoe zijn team er eigenlijk uitziet. Welke teamrollen heeft hij om zich heen verzameld?

~
"De mogelijkheid voor bijzondere ontmoetingen."
~

De buikpijn van een Zorgdrager

Het contrast tussen de twee Egyptenaren uit de groep kon niet groter zijn. Mijn ontmoeting met de tweede Egyptenaar verloopt heel anders. In de groep is het een stille man, rustig, op de achtergrond aanwezig. Een Zorgdrager, Monitor en een beetje Brononderzoeker. Aangezien zijn Zorgdragerrol het meest prominent aanwezig is, vraag ik hem of hij soms letterlijk pijn in zijn buik krijgt van de grote waterprojecten die hij leidt. Hij wordt stil. Ik laat hem met zijn gedachten en gevoelens, en wacht op wat er komen gaat. Hij kijkt me enigszins verbaasd aan. Hoe kan ik dat nu weten? Dat is waar hij last van heeft. Dat is wat hem dwars zit. Het lijkt wel of hij mij wanhopig aankijkt terwijl hij doorgaat met zijn betoog. Hij wil er vanaf, van die pijn in zijn buik en het liefst nu! Manager is hij. Daadkracht heeft hij nodig. Een sterke wil. Een Vormer, dat is de teamrol die hij wil. Het wordt wederom stil. Hij wordt rustig, kijkt

me aan en vraagt zich vertwijfeld hardop af, of hij wel geschikt is voor zijn baan.

Hij ontmoet me. Tegenover me zit een man vol emoties. Een mooie, gevoelige man, midden dertig, donkere, zachte ogen. Sterk wil hij zijn, de man die de orders uitdeelt. Zijn kracht ligt zó overduidelijk ergens anders.

Stille kracht

Ik vraag hem hoe het zit met zijn gevoel voor de risico's in die langlopende, infrastructurele waterprojecten. Met zijn combinatie van Zorgdrager en Monitor kan ik me voorstellen dat hij daar een neus voor heeft. Hij begint te glimlachen. Ja, daar is hij goed in. Trots vertelt hij me een voorbeeld uit een vorig project. De leden van het projectteam en zijn baas wilden eerst niet naar hem luisteren maar hij was blijven zeuren, net zo lang tot ze overtuigd waren van zijn argumenten en de plannen aan pasten.

Waar haalde hij toen de kracht vandaan om te blijven zeuren, net zo lang tot ze naar hem luisterden? Hij kijkt me verwonderd aan, verontwaardigd bijna: daar is geen kracht voor nodig. Hij weet het gewoon. Hij heeft er over nagedacht. Hij kan het hen uitleggen. Dat heeft allemaal niets met kracht van doen. Ik zie hem denken: ze begrijpt er niets van, wat een domme vraag.

Eind en begin

Vanuit mijn ooghoeken zie ik mijn collega Jan rondlopen en ik realiseer me dat ik totaal niet op de tijd gelet heb. Ik moet eigenlijk een eind aan het gesprek maken maar wil hem niet zo laten gaan. Kort leg ik hem uit dat zijn weten, zijn uitleg kunnen geven, ook kracht is. Een andere kracht dan die van de manager die bevelen uitdeelt, maar ook kracht. Hoeveel mensen kent hij die weten waar het mis zit, en die dat bij derden kunnen staven met argumenten? Ik hoop dat ik hem aan het twifelen heb gekregen.

Hij loopt langzaam in gedachten bij me weg en voegt zich bij de andere cursisten. Ik blijf achter op de veranda. Ook ik heb stof tot nadenken, uitkijkend over de prachtige, ommuurde tuin met op de achtergrond duidelijk hoorbaar het drukke verkeer van Caïro. In deze groene oase geniet ik van de bijna koloniale sfeer en heb ik het gevoel dat ik mijn 'juwelen aan de Nijl' gevonden heb. Met een glimlach besef ik dat mijn zenuwen verdwenen zijn. Het model van Belbin werkt, ook in het Midden-Oosten. De teamrollen zijn duidelijk herkenbaar in gedrag. En de individuele gesprekken over de testuitslag geven, net als in Nederland, de mogelijkheid voor bijzondere ontmoetingen. Ik verheug me op wat de dag nog brengen zal.