

De Belbin-benadering

De Belbin- benadering

*Voor individuele coaching
en loopbaanbegeleiding*

ROB GROEN EN JOSÉ HOUWELING



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u vinden op:
www.academicsservice.nl

© 2015 Rob Groen en José Houweling
Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem
Boekverzorging: Villa Y, Den Haag
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 132 3

NUR 801/808

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische vervoelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

Voorwoord

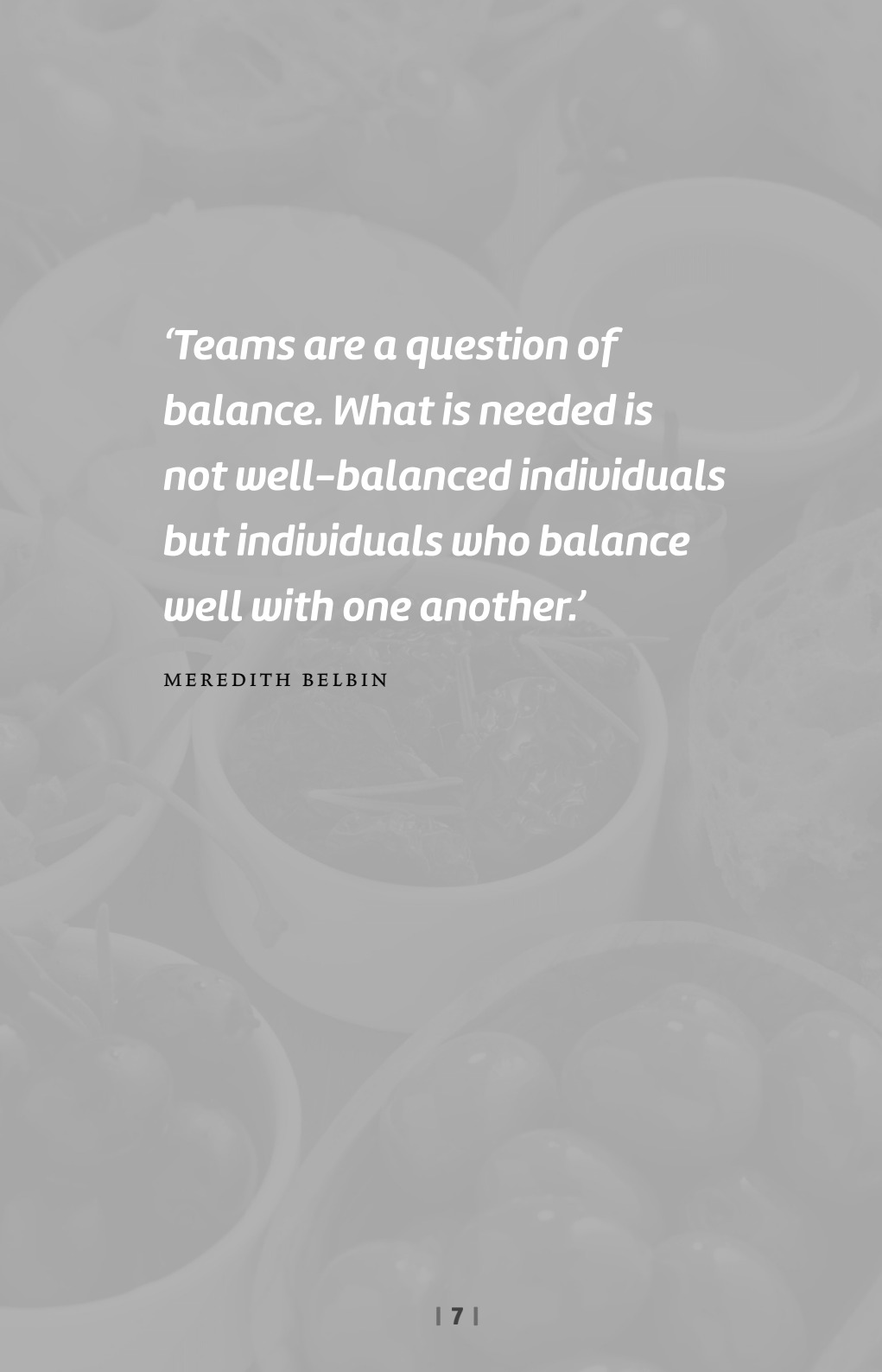
De eerste keer dat ik in contact kwam met het teamrolmodel van Belbin begon er meteen iets te sprankelen. Ik was destijds werkzaam als bedrijfsopleider en voelde me aangetrokken tot deze benadering. De succesfactor is dat iedere werknemer ermee voort kan bouwen op zijn eigen talenten, in plaats van eindeloos te blijven sleutelen aan zijn manco's. Dat is bemoeigender voor een medewerker en levert veel effectievere leerprocessen op. Gebruik maken van gedrag dat niet aangeleerd hoeft te worden ligt eigenlijk ook veel meer voor de hand, maar het past minder in het beeld dat succes nu eenmaal onverbrekelijk verbonden zou zijn met geploeter.

In mijn latere werk als loopbaanadviseur kon ik dit model met zijn positieve insteek goed inzetten. De Belbin-teamrollen zijn per definitie positieve fenomenen die tot stand zijn gekomen door jarenlang gedegen wetenschappelijk onderzoek van Meredith Belbin. Ze zijn gebaseerd op natuurlijk gedrag. De meeste mensen hebben meer dan één voorkeursrol en de persoonlijke profielen die daaruit afgeleid kunnen worden bieden een prachtig aangrijpingspunt voor coaching van een individu in relatie tot zijn omgeving. Ik pas dit model al meer dan twintig jaar lang met veel succes toe om mensen te ondersteunen in hun werk en ze te helpen bij het zoeken naar alternatieve loopbaanperspectieven.

Publicaties over Belbin zijn er te over, maar een boek over coachen met Belbin was er wonderlijk genoeg nog niet. Met dit idee ging ik naar Rob Groen, de Nederlandse Belbin-autoriteit bij uitstek. Hij is de man die Belbin in de jaren tachtig in Nederland introduceerde en sindsdien gestaag de methode verder heeft verfijnd en in de markt heeft gezet. Rob heeft met een aantal coauteurs al eerder gepubliceerd over Belbin, waaronder het heldere boek *Leve het verschil!* dat in 2009 verscheen. Ik had Rob er snel van overtuigd dat dit boek er moest komen. Hij heeft een aantal andere ervaren coaches benaderd die hun ervaringen met het coachen op basis van Belbin vanuit uiteenlopende en interessante hoeken hebben uitgewerkt en hij heeft samen met José Houweling de redactie van dit boek verzorgd.

In de Belbin-methode lees je hoe je je cliënten kunt helpen om inspiratie en flow in hun werk te vergroten door hun teamrollen de vrije ruimte te geven. Hiermee wordt een schat aan ervaring beschikbaar gemaakt voor coaches die hun repertoire graag willen uitbreiden met een door ervaring beproefd model dat het werkplezier van talloze cliënten kan vergroten.

Cristine van der Glas
Deventer, 29 maart 2015



‘Teams are a question of balance. What is needed is not well-balanced individuals but individuals who balance well with one another.’

MEREDITH BELBIN

Inhoudsopgave

DEEL I Antipasti

Kennismaken met Belbin, en de draai van team naar individu

1	Inleiding	13
	Waarom dit boek?	
2	Meredith Belbin	23
	De man, het merk en het model	
3	Een avontuurlijke zoektocht	41
	Wat maakt coachen met Belbin zo bijzonder?	

DEEL II Primi

Belangrijke kenmerken van het coachen met Belbin

4	De kracht van het inzicht in teamrollen	53
	Belbin en coaching, leerzaam en leuk	
5	Over coherente en andere profielen	63
	Teamrolanalyses met Interplace bij individuele coaching	
6	One size fits none	73
	Complementair coachen	
7	Het ondersteunen van een leidinggevende	85
	Complementair coachen on the job	

DEEL III **Secondi**

Combinaties met andere coachingstechnieken

8	Praten met subpersonen	97
	Teamrol en Voice Dialogue	
9	Gek worden van jezelf	113
	Teamrollen en de kernkwadranten van Ofman	
10	Kennismaken met ongekennde vermogens	125
	Teamrollen en systemisch werk	
11	Doe eens wat anders!	137
	Teamrollen en de Roos van Leary	

DEEL IV **Dolci**

Beschouwingen en bijlagen

12	Review	151
	Een pleidooi voor contextgericht coachen	
Bijlage I	Ontwikkel je teamrolkwaliteiten	157
	Enkele do's and don'ts	
Bijlage II	Bronnen van misverstand	161
	Hoe je teamrollen die op elkaar lijken, uit elkaar kunt houden	
Bijlage III	In gesprek met ...	167
	Communicatietips voor gesprekken met de verschillende teamroltypen	
	Over de auteurs	175
	Bronnen	181



Deel I



Antipasti

Kennismaken met Belbin,
en de draai van
team naar individu

In dit eerste deel vertellen Rob Groen en José Houweling hoe zij kennis hebben gemaakt met het teamrolmodel van Belbin, hoe zij ermee aan het werk zijn gegaan en hoe zij gaandeweg ontdekten dat het model niet alleen van betekenis is in het werken met teams, maar dat het ook veel te bieden heeft bij individuele coaching, als een middel om mensen bewust te maken van hun kwaliteiten en om ze stevig 'in hun kracht te zetten'. Daarop volgen een korte impressie van de man achter de merknaam, Meredith Belbin, een beknopte uitleg van het ontstaan en de inhoud van het teamrolmodel en een beschrijving van de negen teamrollen. In het laatste hoofdstuk van dit deel geven de auteurs aan wat naar hun idee en ervaring het coachen met Belbin bijzonder en effectief maakt en waarom het een plek in de coachinghandboeken toekomt.

H1 Waarom dit boek?

H2 Het teamrolmodel

H3 Wat maakt coachen met Belbin bijzonder?

1 Inleiding

Waarom dit boek?

Hoe het begon (Rob Groen)

Ik had nooit gedacht dat het model van Belbin zo veel voor mij zou gaan betekenen, als persoon en als professional, toen ik voor het eerst het University Arms Hotel in Cambridge bezocht op een gure decemberdag in 1980. Op aanraden van Frank Marsman, directeur van een boekwinkel (en een geweldige Brononderzoeker, zoals later bleek) had ik per post contact gezocht met ene dr. Belbin die zijn onderzoek in Henley naar teams aan het afronden was en daarover een boek voorbereidde. ‘Die man heeft iets te pakken’, zei Frank, ‘en dat ligt op jouw terrein, de psychologie van de samenwerking.’ Belbin schreef me terug dat hij blij was met mijn interesse en nodigde me tot mijn verrassing uit om een open seminar over zijn Team Role Management bij te wonen, het model waarmee hij meende te kunnen ontrafelen wat de geheimen zijn van succesvolle teams. Hij zou me vol trots voorstellen als de eerste deelnemer ‘van het continent’. Ik deed mee. En ik was verkocht.

In de jaren daarop rolden we het Belbin-model uit over Nederland. In de vorm van teamtrainingen vooral. We vertelden over de inhoud en de principes van het model, maakten teamrolanalyses van de teamleden en bespraken die met hen.

We deden oefeningen die op een overtuigende manier, soms hilarisch en soms pijnlijk, illustreerden hoe de rollen samenwerken – of juist niet, natuurlijk. Hoe prachtig voorspelbaar – of hoe treurig voorspelbaar, het is maar hoe je ernaar kijkt – mensen in groepen kunnen zijn. En mensen gaven aan heel blij te zijn met deze analyses. Het maakte ze ervan bewust dat ze bijzondere kwaliteiten hadden, dat ze met trots en vertrouwen vorm konden geven aan een waardevolle rol in het team. Het maakte ze ervan bewust dat bij elke sterkte ook acceptabele zwakten horen, dat ze niet compleet hoeven te zijn, en niet alles hoeven te kunnen. Ze zagen dat het leuk is om de verschillen in stijl te leren zien en te gaan erkennen dat ze waardevol zijn (in plaats hinderlijk en ergerlijk) en je ze praktisch kunt benutten in de samenwerking bij het inrichten van teams en het verdelen van taken. Dankbaar werken was het, waarin ik het gevoel had dat het me lukte om mensen bewust te maken van hun authenticiteit en hun waarde, om ze de moed te geven om hun talenten om te smeden tot echte samenwerkingsvaardigheden.

Maar die trainingen hadden niet alleen effect op de deelnemers. Ook mijn bewustzijn over de werking van mijn eigen rollen groeide, soms in een vloeiende beweging, vaak met vallen en opstaan. Als Plant en Brononderzoeker (en een beetje Monitor) hou ik van improviseren en van het vertellen van verhalen, van het opzetten van onderhoudende simulaties en oefeningen en maar zien wat er vervolgens gebeurt. Ik ben altijd bereid om van verrassingen te leren. Ik kan genieten van de ontmoetingen die dat meebrengt, de inzichten die ontstaan, de soms ontroerende uitwisselingen van persoonlijke geschiedenissen en de rijke en optimistische perspectieven die mensen voor zichzelf schetsten. Toen ik na zo'n sessie eens tevreden rondkeek, klaar voor een dankbare afsluiting, viel

mijn oog op een groepje Bedrijfsmensen en Voorzitters, die verveeld met hun pen op tafel trommelden. Ze vroegen me wanneer de training eindelijk ging beginnen! ‘Mooi hoor, die inzichten’, zeiden ze, ‘maar we hebben nog geen enkele afspraak gemaakt, geen plan op papier gezet en geen deadline benoemd.’ Ik pakte, onthutst en een beetje terechtgewezen, de draad van het programma maar weer op.

Geleidelijk aan leerde ik steeds beter begrijpen hoe iedereen zijn eigen wereld schept, zijn eigen schat aan herinneringen opbouwt, zijn eigen interpretaties geeft, en zijn eigen leermomenten ontdekt. Dat doe ik ook. De observator doet het niet minder dan de geobserveerde, de trainer niet minder dan de trainee. Toen een deelnemer zich laatst aanmeldde voor de Belbin Masterclass omdat ze vond ‘dat het programma zo overzichtelijk was en goed opgebouwd’, voelde dat voor mij alsof het me (eindelijk) gelukt was om echt contact te maken met iemand uit een andere werkelijkheid, alsof ik een keer met succes uit mijn schaduw was gestapt.

Hoe het begon (José Houweling)

Net als Rob heb ik niet kunnen bevroeden dat mijn kennis-making met het teamrolmodel van Belbin in 1994 zo’n schot in de roos zou blijken te zijn. Het is in de loop van de jaren daarna in mijn professionele ontwikkeling zelfs steeds belangrijker geworden. In mijn persoonlijke ontwikkeling is het een blijvende, stabiele factor; een tweede taal waarin ik met mensen kan communiceren over mijn gevoel en mijn mogelijkheden, maar nog veel vaker over mijn onmogelijkheden, mijn hebbelijkheden: kortom over alles wat mij mij maakt.

In 1993 begon ik aan een uitdagende baan als directeur van de Stichting Reinwater, een water-milieuorganisatie. Het bestuur wilde graag professionaliseren en meegaan in de ontwikkelingen binnen en buiten de milieubeweging. Ze droomden van een groeiende organisatie die weer een plek van betekenis in zou kunnen nemen. Al snel na mijn start zaten we midden in een heftige reorganisatie waarbij alles op de schop ging. Na het eerste ontslag, dat veel voeten in de aarde had, was de groep lamgeslagen en het bestuur verdeeld. De voorzitter opperde toen de mogelijkheid van een training in het teamrolmodel van Belbin. Zij kende wel iemand die met behulp van dit model en wat nu teamcoaching zou heten weer herstel van vertrouwen zou kunnen bewerkstelligen, waardoor een ‘nieuwe’ start tot de mogelijkheden zou behoren: dat was Pieter Kruijt.

Het verging ons zoals zoveel teams die kennismaken met Belbin, we leerden talenten en kwaliteiten bij onszelf en bij elkaar herkennen. We maakten afspraken over hoe deze ingezet konden worden. We leerden omgaan met de valkuilen van elkaars kwaliteiten, of zoals Belbin ze noemt *allowable weaknesses* (acceptabele zwakheden). We leerden geduld te hebben met de Zorgdrager die altijd als de vergadering afgelopen is nog met zijn puntjes op de i komt, en de Monitor de tijd te geven om te wikken en te wegen, want haar analyses leveren betere besluiten op. Het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten werd een gewoonte, werkzaamheden werden niet alleen ingedeeld naar functie en opleiding maar ook naar teamrolkwaliteiten. Met vallen en opstaan werden we een team dat nog vele jaren zou samenwerken, waarbij het model van Belbin steeds een leidraad was.

Korte tijd later nam ik deel aan de managementleergang van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het teamrolmodel van Belbin was een onderdeel van deze leergang en de kennis-making met de trainers, Rob Groen en Edwin de Wit, bleek het begin van een inspirerende samenwerking. In deze leeromgeving kon ik mij verdiepen in de werking van mijn eigen teamrollen (Vormer, Brononderzoeker, Monitor). Hier kon ik de kracht van mijn Vormer meten aan die van andere Vormers. Hier kon ik experimenteren en leerde ik dat ieder zijn teamrollen op zijn eigen wijze in de wereld zet. Een andere deelnemer aan deze training had dezelfde teamrollen als ik, mijn 'teamrolbroertje' als het ware, maar hoewel we elkaar uitstekend begrepen deed hij dingen toch weer héél anders dan ik. De teamrollen van Belbin zijn dus geen knellend model, maar laten ruimte voor eigen klank en kleur.

De procesgang en de interacties werden uitgebreid op een respectvolle wijze nabesproken tot laat op de avond. Maar in een zaal vol managers met Pieter Kruijt als gespreksleider werd de confrontatie niet geschuwd. Ik leerde luisteren naar mensen die ik eigenlijk maar grijze muizen vond; stille mensen die weinig energie uitstraalden en in mijn ogen te veel, te lang en te laat bezig waren met details. Ik leerde ruimte voor ze maken, ik leerde vragen stellen, leerde hun kwaliteiten waarderen én leerde te vertrouwen op hun bijdrage aan het geheel. Zij bleken iets te kunnen waar ik nooit goed in zou worden, maar wat ik aan hen kon overlaten. Het leverde me een compleet nieuwe invalshoek en het heeft me gevormd als manager en als mens.

Ik heb me in de jaren daarna met enige regelmaat laten coachen door Pieter Kruijt. Ik leerde dat het voor een Vormer noodzakelijk is om op zijn handen te zitten zodat er ruimte

ontstaat voor anderen. Ik leerde luisteren naar de buikpijn van een Zorgdrager: hij voorvoelde problemen in complexe samenwerkingsverbanden die ik in mijn enthousiasme en gretigheid naar resultaat helemaal gemist had. Door zijn verhaal werd ik alerter, nam ik gas terug, en werd ik letterlijk een gewaarschuwd mens dat telde voor twee. Heel langzaam leerde ik begrip te krijgen voor Groepswerkers. Nog veel langer duurde het voor ik een groep ook maar enigszins leerde aanvoelen. Het komt niet in de buurt van het contact dat Groepswerkers onderling hebben, maar als ik mijn tempo verlaag dan kan ik hun behoefte aan contact voelen en me onderdeel voelen van de groep. Even maar, want al snel ben ik de aansluiting kwijt, heb ik me alweer buiten de groep geplaatst en zijn er andere externe stimuli en interne gedachten die mijn aandacht vragen.

Na Reinwater volgde ik de Belbin Masterclass bij Rob Groen en ben ik vervolgens zelf gaan trainen en coachen. Dat doe ik nog steeds en ik zou het niet meer willen missen. Coachen is de plek waar ik mijn ervaring, kennis en kunde het best kan bundelen. Het blijft bijzonder om zo dicht bij mensen te mogen komen, om iedere keer weer verrast te worden door de unieke oplossing die een coachee uiteindelijk kiest. Het trainen brengt me op bijzondere plekken. De interacties in een team leveren vaak een schouwspel op dat alleen maar aan het licht gebracht kan worden door de dynamiek binnen de groep.

Voor mij is alles begonnen met het coachen met Belbin, op dat moment een natuurlijke, logische stap. Tijdens het volgen van mijn coachingopleiding kreeg ik vele verschillende tools aangereikt. Ik ben er een 'rijkere', gevarieerdere en betere coach door geworden. Wel heb ik daarbij vaak gedacht: Dit kun je

ook aanvliegen vanuit Belbin! Maar het was me al snel duidelijk dat Belbin als een aparte methode werd beschouwd binnen het teamcoachen en trainen, en zeker niet als een methode die iets te bieden zou kunnen hebben voor persoonlijke coaching. In mijn ogen was dat een gemis, maar met behulp van dit boek wordt dat meer dan goedge maakt.

De draai van team naar individu

Wij gebruikten in de afgelopen jaren het interactiemodel van Belbin zoals iedereen het kent: om teams te analyseren, de dynamiek van de rollen inzichtelijk te maken en daarmee teams te coachen en te trainen om hun prestaties te verbeteren. Wij merkten daarbij op dat Belbin eigenlijk ook een heel goed model is om mensen individueel mee te coachen. Steeds vaker werden onze teamtrainingen opgevolgd door verzoeken voor individuele gesprekken, voor individuele adviezen en hulp bij het zoeken naar individuele scholings- en trainingsprogramma's, naar loopbaan- en relatieadviezen. De teamrollen hebben een eigen toegevoegde waarde, ze vormen een contextgebonden en oplossingsgerichte manier van coachen die je laat zien waar je goed in bent en hoe je dat in het hier en nu van je werk en je persoonlijke relaties 'in de wereld kunt zetten'; een manier die waardierend onderzoekt waar jij goed in bent en hoe je daar nog beter in kunt worden.

Ook als coachinginstrument voor individuen bleek het model goed te werken, boven verwachting zelfs. Het is een aanpak die makkelijk te leren is en die een groot effect heeft. Pragmatische coaches ontdekten de opbouwende en helende werking van deze manier van naar jezelf kijken en gingen ermee aan de slag. Steeds meer casuïstiek stapelde zich op.

Toch heeft Belbin als methode nog nooit de weg naar de handboeken en overzichtsboeken over individuele coaching gevonden. Is dat misschien omdat de teamrollen te veel geassocieerd worden met teams in plaats van met individuen? Of is dat omdat het model nog vaak als een typologie wordt beschouwd (die iets vertelt over wie je bent) in plaats van als een op ontwikkeling gericht model (dat iets vertelt over wie je kunt worden)? Ik elk geval vonden José en ik het tijd om (een gedeelte van) deze schat aan verhalen eens in dit boek voor het voetlicht te halen en te vertellen hoe je Belbin op een professionele en systematische manier kunt gebruiken in individuele coaching.

In het hierna volgende hoofdstuk zetten we daartoe allereerst in een verkorte vorm het model van Belbin en de negen teamrollen uiteen. In het derde hoofdstuk geven we aan waarom we denken dat het model van Belbin zo bruikbaar is en waarin het zich onderscheidt van, of juist verbindt met, andere coachingstechnieken.

In deel II van dit boek worden enkele bijzondere kenmerken van het coachen met Belbin belicht door professionals die (net als wij) verslingerd zijn aan het model. Ze laten je graag zien, ieder met zijn eigen stijl en scope, hoe jij het kunt inpassen in jouw praktijk. Evert Hulleman beschrijft hoe hij de Belbin-testserie gebruikt en hoe het op deze wijze beginnen van een traject meteen al een bron is van inzicht en bewustwording – en trouwens ook van plezier! Rob Groen laat zien hoe je de rapportages van die andere analysemethode, de 360 graden-feedbackvragenlijsten van Interplace, kunt gebruiken om een perspectief te schetsen voor de zelfontwikkeling van de coachee. De bijdrage van Edwin de Wit en Richard de Wit gaat in op de grote verschillen in de mate van ontvankelijkheid en de

behoefte aan structuur die de coachees kunnen hebben en daarmee op het belang van een goede en complementaire match tussen de (teamrollen van) de coach en (teamrollen van) de coachee. Anita Reezigt-Hazes vertelt hoe zij Belbin gebruikt bij het coachen van leidinggevendenden op de werkplek zelf, *on the job*, als een voorbeeld van contextgebonden en oplossingsgericht werken, en hoe zij daarbij de kracht van haar eigen teamrollen op complementaire wijze inzet.

In deel III wordt beschreven hoe het teamrolmodel van Belbin gecombineerd kan worden met andere coachingstechnieken. André Witbreuk beschrijft in twee casussen wat het samen gebruiken van Belbin en Voice Dialogue teweeg kan brengen, als een eenvoudige maar verrassend effectieve manier om de interne dynamiek tussen de primaire teamrollen van een persoon te verhelderen en mee tot rust te brengen. Hanneke Laarakker vertelt in een voorbeeld hoe zij datzelfde doet door het teamrolmodel te verbinden met de kernkwadranten van Daniel Ofman. Zij laat zien hoe je weer ‘vriend kan worden’ van je eigen teamrollen als je weer eens ‘gek wordt van jezelf’. Door Belbin te verbinden aan systemisch werk ontstaan verrassende mogelijkheden om verdrongen of onbenutte kwaliteiten in jezelf in het licht te zetten en aan te boren als een bron van inzicht en energie. Sandra Ahlers vertelt daarover. En ten slotte beschrijven Rob Groen en Bert van Dijk hoe de modellen van Belbin en de Roos van Leary gecombineerd kunnen worden voor effectieve en praktische interventies die kunnen helpen om hardnekkige conflicten en knellende patronen tussen twee personen te begrijpen en te doorbreken.

Deel IV, ten slotte, omvat een review van Ger van Doorn en Marijke Lingsma, die *De Belbin-benadering* onder de loep nemen aan de hand van de vijf kritische succesfactoren voor coaching

die zij onderscheiden en waarover zij in de loop van 2015 een nieuw boek (een pleidooi voor contextgericht coachen) zullen doen verschijnen. Als afsluiting van dit deel volgen enkele bijlagen met praktische tips gedestilleerd uit onze eigen ervaringen over hoe je teamrollen kunt ontwikkelen tot echte samenwerkingsvaardigheden, hoe je teamrollen die op elkaar lijken uit elkaar kunt houden, en wat belangrijk is als je met de verschillende teamrollen in gesprek wilt gaan.

***‘Everything that irritates us
about others can lead us to an
understanding of ourselves.’***

CARL GUSTAV JUNG