

De negen teamrollen van Belbin

- [Bedrijfsman](#)
- [Brononderzoeker](#)
- [Plant](#)
- [Monitor](#)
- [Vormer](#)
- [Voorzitter](#)
- [Zorgdrager](#)
- [Groepswerker](#)
- [Specialist](#)

1. De Bedrijfsman (BM)

Kenmerken:

De Bedrijfsman is de organisator die ervoor zorgt dat besluiten worden omgezet in concrete werkzaamheden. Hij is nuchter en ordelijk en pakt de zaken op een systematische manier aan. Niet praten maar poetsen, tot het karwei is geklaard.

De BM is een efficiënte, harde werker met een praktische geest en een vaste wil. Hij is loyaal, taai, en vasthoudend. Hij kan zich soms weinig flexibel opstellen, wanneer het praktisch nut van een nieuw plan niet meteen duidelijk is. Hij heeft behoefte aan regelmaat, aan vaste afspraken en stevige structuren, en werkt daar ook voortdurend aan.

Rol:

De Bedrijfsman is sterk in het ombouwen van plannen en strategieën tot concrete taken en bezigheden. Hij ziet wat haalbaar is en wat niet. De BM kan organiseren en implementeren en zorgt ervoor dat alle zaken voor elkaar komen.

Managementtaken waarin de nadruk ligt op verantwoordelijk en doelmatig beheer, zijn bij de BM in goede handen.

Te vermijden gedragingen:

- te weinig flexibel zijn; met name te weinig openstaan voor plotselinge ideeën, kansen en wijzigingen in de plannen
- afbrekende kritiek uiten; prille ideeën en suggesties van anderen te snel als onpraktisch of onnut van de hand wijzen
- te snel aan de slag willen; beginnen met ordenen en regelen terwijl doelen en uitkomsten nog niet gepreciseerd zijn.

2. De Brononderzoeker (BO)

Kenmerken:

De Brononderzoeker is een extraverte en innemende persoon en altijd op zoek naar nieuwe informatie en interessante contactpersonen.

Een nieuwsgierige verkenner, die over talloze relaties lijkt te beschikken. Door zijn brede belangstelling wordt hij vaak als creatief ervaren, maar hij voegt de dingen eerder samen dan

dat hij echte ideeën verzint.

De BO is gericht op brainstormen, op vernieuwing en ontwikkeling, en hij houdt van improviseren. Hij is speels, steels, positief en enthousiast en een permanente bron van informatie.

Het kan echter gebeuren dat hij niet altijd afmaakt waar hij aan begint, doordat hij wel eens de neiging heeft om dingen net zo makkelijk te laten vallen als hij ze heeft opgepikt.

Rol:

De Brononderzoeker is sterk in het verkennen en inbrengen van ideeën en bronnen van buiten de groep. Hij kan verbindingen leggen, gebieden exploreren en onderhandelingen voeren.

Door zijn pragmatisme en tegenwoordigheid van geest weet hij waar de kansen liggen en hoe ze te benutten.

Drukke en afwisseling zijn voor een BO essentieel. Wordt hij onvoldoende gestimuleerd door zijn omgeving, bijvoorbeeld wanneer hij een eenmansfunctie bekleedt, dan raakt hij al snel verveeld en ineffectief.

Te vermijden gedragingen:

- overenthousiaste
- een te grote afleidbaarheid; het telkens opgaan in allerlei verleidelijk-interessante, maar voor het team irrelevante zaken
- te veel verslappen als de druk op het werk (of de prikkel van het nieuw zijn) afneemt; nonchalance met betrekking tot details of zaken die niet direct zijn hart hebben.

3. De Plant (PL)

Kenmerken:

De Plant is de vernieuwer en de verzinner. De creatieve denker, die zich onderscheidt door originaliteit en verbeeldingskracht. Hij zoekt ruimte om te kunnen fantaseren, om strategieën en scenario's voor de toekomst te ontwerpen, en om telkens weer verrassende, nieuwe oplossingen voor oude problemen te vinden.

De PL is introvert en eigenzinnig. Hij kiest voor zijn eigen oplossingen en werkt het liefst op enige afstand van het team. Hij stopt veel energie in zijn scheppingen en verliest wel eens de realiteit uit het oog, waardoor zijn ideeën als zonderling, radicaal of onpraktisch kunnen overkomen.

De PL is zeer gevoelig voor waardering en kritiek. Er is soms een aparte gebruiksaanwijzing nodig om dit talent in een team tot bloei te krijgen.

Rol:

Een Plant kan een voortdurende bron van inspiratie zijn. Hij genereert ideeën en alternatieven, en verzint mogelijke oplossingen voor complexe problemen. Een PL is vooral van belang in de beginfase van een project of als schepper van een nieuw produkt. Maar ook als (intern of extern) adviseur komt hij goed tot zijn recht.

Dikwijls is één PL in een team voldoende. Als er meer zijn, bestaat de kans dat alle energie opgaat in het bestrijden van elkaars denkbeelden.

Te vermijden gedragingen:

- zijn capaciteiten willen tonen op te veel of zelf verzonnen terreinen; de creatieve inspanningen sluiten dan niet meer aan bij de behoefte van het team
- beledigd in de schulp kruipen als de ideeën kritisch bekeken worden
- zich afgeremd voelen om met ideeën voor de dag te komen, met name in een groep extraverte en dominante karaktertypes.

4. De Monitor (MO)

Kenmerken:

De Monitor is de bedachtzame nadenker en doordenker, wiens bijdrage ligt in objectieve, weloverwogen analyses. De MO wil weten waaróm, wil onderzoeken en begrijpen. Hij ziet snel de zwakke plekken in een plan of argumentatie. De MO zoekt naar inzicht en overzicht en houdt ervan om te beschouwen, te beschrijven en te verklaren.

De MO is verstandig en voorzichtig, laat zich graag alles uitleggen en legt zelf ook graag alles uit. Hierdoor kan hij er soms lang over doen voor hij een beslissing neemt. Zijn oordeel is echter doordacht en zelden onjuist.

Rol:

Voor het analyseren van problemen en het evalueren van ideeën en suggesties is de MO van grote waarde. Zijn kritische instelling en doordachtzaamheid kan menig team behoeden voor het nemen van onjuiste en overhaaste beslissingen.

Goed in het aanduiden en afwegen van de voors en tegens van een voorstel, kan de MO op belangrijke strategische punten belanden, vooral daar waar men zich voor de kleinste misstap moet behoeden.

Te vermijden gedragingen:

- overkritisch zijn; nieuwe, nog onrijpe ideeën bij voorbaat diskwalificeren
- wedijveren; in intelligent, maar halsstarrig debat treden met andere Monitoren en met Planten
- de besluitvorming deprimeren; steeds nieuwe problemen aangeven en oplossingen veroordelen.

5. De Vormer (VM)

Kenmerken:

De Vormer is een gedreven, wilskrachtig persoon, met een grote dosis nerveuze energie en een sterke drang om te presteren. Hij is vlot, impulsief en ongeduldig. De VM daagt uit en voelt zich snel uitgedaagd. Hij geniet van strijd en woordenwisseling, maar moet wel winnen. Als het tegenzit, raakt de VM snel gefrustreerd, geëmotioneerd en ongedurig.

De VM is gericht op resultaat, verbindt daar zijn 'ik' aan, en weet anderen in beweging te zetten. Hoewel hij voortdurend wordt geplaagd door twijfels over eigen kunnen, die alleen door resultaten kunnen worden weggenomen, ervaart zijn omgeving hem vaak als dwingend, stuwend en assertief. Hij is een moedige en vrijmoedige ondernemer, die ervoor zorgt dat de dingen in gang worden gezet, en die mensen vooral ziet in relatie tot het te bereiken doel.

Rol:

De Vormer stuurt en genereert actie. Omdat spanning en confrontaties hem doen opbloeien, mobiliseert hij de krachten in een team en stelt nieuwe doelen vast. Met name als het team door politieke en sociale manoeuvres in een impasse is geraakt. De VM is van groot belang als er wezenlijke veranderingen dienen te komen. Hij is niet bang om impopulaire maatregelen te nemen. Zijn ster rijst in een situatie waar onder grote druk en met veel risico gepresteerd moet worden.

Te vermijden gedragingen:

- het platwalsen van andere teamleden, zeker als hij een gezaghebbende positie bekleedt
- wedijveren over de rol van deskundige, met name met de Plant en de Monitor
- onverdraagzaamheid, en zelfs arrogantie, ten opzichte van mensen die zich meer op het proces en de procedures richten.

6. De Voorzitter (VZ)

Kenmerken:

De Voorzitter is constant op zoek naar wilsovereenkomst in de groep. Hij is de natuurlijke coördinator die de procedure aangeeft, de bedoelingen verheldert, de opvattingen inventariseert en tenslotte samenvat wat iedereen wil. Hij probeert elk teamlid aan te moedigen om bij te dragen en heeft een goede neus voor ieders sterke kant.

De VZ is extravert, positief en ruimdenkend, maar protocol-vast. Hij beschikt doorgaans niet over opvallende, intellectuele of creatieve talenten. Zijn kracht is veeleer dat hij deze talenten bij anderen ontdekt en het woord wil geven. Hij zoekt consensus, maar hakt zonder aarzelen de knoop door als zich een meerderheid heeft afgetekend of als de tijd begint te dringen.

Rol:

De Voorzitter komt tot zijn recht op een plaats waar uiteenlopende belangen en kwaliteiten moeten worden samengebundeld en waar doelstellingen moeten worden gecoördineerd. Ferm in de procedure en gericht op de besluitvorming als hij is, is de VZ een natuurlijke en voor ieder aanvaardbare leider, die het beste uit de groep haalt. Zolang hij maar vrij blijft van een eigen belang of een eigen inhoudelijke stellingname. Dat laatste brengt hem snel in conflict met Vormer en Plant.

Te vermijden gedragingen:

- gaan jagen op besluiten; het al te sterk benadrukken van tempo en voortgang in de besluitvorming, waardoor bepaalde talenten wegvallen
- procedurele starheid; vasthouden aan 'het besluit is besluit', met name als nieuwe inzichten of vragen naar voren komen
- vasthouden aan een gegeven rolverdeling, ook als het interne of externe krachtenveld verandert.

7. De Zorgdrager (ZD)

Kenmerken:

De Zorgdrager is het teamrol-talent wiens aandacht voortdurend uitgaat naar de dingen die mis kunnen gaan. Zijn grote zorg naar mensen en zaken en een sterk zintuig voor gevaar resulteren in een waakzaam oog voor detail en een zekere hang naar perfectie. De ZD toetst voortdurend op zijn gevoel of alles nog klopt. Hij controleert rusteloos, als het moet tot in de puntjes, of alles in orde is.

De ZD bewaakt de kwaliteit. Hij hanteert straffe normen en is soms weinig toeschietelijk tegenover de Jantjes van Leiden.

Zijn uiterlijke zelfbeheersing en kalmte kunnen bedrieglijk zijn. Hij is niet gauw gerustgesteld en kan moeilijk iets aan anderen overlaten. Bezorgd om zaken over het hoofd te zien maar tegelijkertijd sterk gericht op eenheid, absorbeert hij als het ware de stress die het werk met zich meebrengt.

Rol:

De Zorgdrager is van groot belang als het gaat om taken die een hoge concentratie en een grote accuratesse vereisen. Achter de schermen zorgt hij dat alles voorbereid is, volgens plan verloopt, en tot in detail wordt uitgewerkt. De ZD is nauwgezet en voelt aan wat urgent is. Veiligheid en kwaliteit vinden in de ZD een rusteloze kampioen.

Te vermijden gedragingen:

- het onnodig benadrukken van details ten koste van het algemeen overzicht of de algemene richting
- het ontmoedigen van het team door zijn sterke bekommerdheid
- intolerantie t.o.v. mensen met een oppervlakkige of avontuurlijke houding

8. De Groepswerker (GW)

Kenmerken:

De Groepswerker is het meest gevoelige en ondersteunende lid van het team. Hij is vriendelijk van aard, meegaand en sterk gericht op het creëren van sfeer en een gevoel van gezamenlijkheid. Hij kan luisteren, en moedigt anderen aan dat ook te doen. De GW zoekt naar evenwicht en harmonie, en probeert met tact en diplomatie conflicten te voorkomen. Met behulp van zijn gevoelige sociale antennes en zijn communicatieve souplesse bevordert hij de teamgeest en weet zo de mensen tot elkaar te brengen.

Hij heeft een hekel aan conflicten en kan in kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.

Rol:

De Groepswerker vervult een belangrijke integrerende rol. Hij is de specie die het team bijeen houdt. De GW streeft naar eenheid, naar een 'wijgevoel', en voorkomt onnodige spanningen en confrontaties. De GW is loyaal naar de groepsdoelen. Hij zorgt ervoor dat ieder aan het woord komt en borduurt op een positieve wijze op ieders ideeën voort. De GW zorgt voor gezelligheid, voor sfeer en voor een hoog groepsmoreel.

Te vermijden gedragingen:

- wegduiken voor confrontaties; te meer daar hij dikwijls, als de spanning oploopt, als geen ander kan aangeven waar het knelpunt zit
- een sfeer creëren waarin te weinig serieus op zaken wordt ingegaan
- allianties aangaan; samenspannen met één groepslid (soms de underdog) tegen een ander.

[Top](#)

9. De Specialist (SP)

Kenmerken:

De Specialist is de toegewijde vakman, wiens bijdrage vooral ligt in zijn technische vaardigheid en gespecialiseerde kennis. De SP is een stille en standvastige solist, die zijn prioriteiten legt op het handhaven van professionele normen en het verdedigen van zijn specifieke vakgebied.

De SP waagt zich niet gauw buiten de grenzen van zijn eigen vak, en hij is vaak niet bijster geïnteresseerd in de specialismen van anderen. Hij concentreert zich het liefst op één zaak. Van daaruit gaat hij een relatie met de buitenwereld aan, en ontwikkelt zich zo tot een expert.

Rol:

De Specialist kan in vaktechnische zin een sleutelpositie innemen, als het om productontwikkeling gaat of om het handhaven van professionele kwaliteitsnormen. Hij vertaalt algemene termen in vaktechnische, en voegt een deskundig gezichtspunt toe. Van zijn bijdrage buiten zijn eigen expertise dient men geen hoge verwachtingen te koesteren.

Te vermijden gedragingen:

- defensiviteit; prat gaan op zijn expertrol, waardoor hij de meer creatieve en vormgevende kwaliteiten in een team frustreert
- 'splendid isolation'; zich alleen mengen in het gesprek als zijn deskundigheid aan de orde is, waardoor de betrokkenheid naar het team als geheel verdwijnt.