**De teamrollen van Belbin**

**Inleiding**

Professor Belbin, een Britse wetenschapper, heeft jarenlang onder- zoek verricht naar de manier waarop mensen zich in groepen gedragen. Zijn focus lag op de verschillen tussen succesvolle en niet succesvolle teams. Uit zijn onderzoek blijkt dat binnen succesvolle teams een aantal verschillende teamrollen te onderscheiden zijn. Het begrip teamrol stamt uit de psychologie van de groepsdynamica. In elke groep die een specifieke taak heeft, ontwikkelen zich rollen, die de groepsdoelen uitgesproken of onuitgesproken dienen. Het doel hiervan is dat de groep haar werk kan blijven doen. Een teamrol omvat een aantal samenhangende gedragspatronen, dat op een natuurlijke wijze door een bepaald karaktertype kan worden inge- vuld. Je zou dus kunnen zeggen dat iemand zijn teamrol altijd bij zich draagt. Het is de kunst de verschillende teamrollen op een effectieve wijze in te zetten op de juiste momenten in de juiste werkprocessen.

**De theorie van de teamrollen**

Een goed team, dat in staat is een taak goed te vervullen, dient aan diverse randvoorwaarden te voldoen. Denk bijvoorbeeld aan een helder omschreven, motiverend teamdoel. Of aan de beschikbaarheid van de nodige tijd, middelen enzovoort. In dit hoofdstuk kijken we naar de ideale samenstelling van een team: welke mensen met wat voor kwaliteiten dienen er in te zitten?

Organisaties zoeken vaak naar het schaap met de vijf poten: de nieuwe collega moet

* intelligent zijn, maar niet te snel gaan voor de collega’s die

lager opgeleid zijn;

* daadkrachtig optreden, maar ook rekening kunnen houden met

de gevoeligheden anderen;

* ondernemend zijn, maar tegelijkertijd geduld opbrengen en

zich aan de regels houden;

* zijn standpunten duidelijk naar voren kunnen brengen, maar

vooral goed kunnen luisteren;

* in staat zijn snel beslissingen te nemen en op het zelfde

moment bespiegelend van aard zijn.

Zo iemand is lastig, of zelfs onmogelijk, te vinden. Er is geen individu dat al die eigenschappen in zich kan verenigen. Maar een team van individuen kan het wel. Een team en niet een individu is op de lange termijn de sleutel tot succes.

* Een team kan zichzelf vernieuwen, zichzelf regenereren als er een lid uitstapt.
* Een team kan al die in feite tegenstrijdige kwaliteiten hebben waar één enkel individu nooit over kan beschikken.
* Een team kan een schat aan collectieve kennis, ervaring en beoordelingsvermogen opbouwen, die bovendien doorgegeven kan worden als oude leden eruit stappen en nieuwe leden hun plaats innemen.
* Het team kan op tien plaatsen tegelijk zijn.

Het ontstaan van het team, de groep, is een van de belangrijkste resultaten van de evolutie van de mensheid. Maar als we ons dit gerealiseerd hebben en als we het belang gaan inzien van het bouwen van topstructuren rond teams, dan nog blijft de vraag: hoe kunnen we het best zo’n succesvol team samenstellen?

En waarom heeft het ene team meer succes dat het andere?

Professor Belbin heeft enkele antwoorden op deze vraag gevonden. In zijn visie heeft elk teamlid een dubbele rol. De eerste, de functionele rol, is duidelijk: iemand zit in een bepaald team omdat  
hij deskundig is in financiën, productie, marketing, verkoop of noem maar op. De tweede rol, de teamrol zoals Belbin hem noemt, is hetgeen iemand geschikt maakt voor werken in een groep. Van die rol is iedereen die wel eens in een team heeft gefunctioneerd, zich vaag bewust. Het is de persoonsgebonden, karakteristieke bijdrage die ieder levert. Zo weten we dat Peter altijd met geweldige ideeën komt, dat Bart degene is die aandringt op het nemen van beslissingen en dat Francis altijd geneigd is kritische kanttekeningen te maken als andere dreigen door te draven... En wat belangrijker is, we weten

dat Peter, Bart en Francis die eigenschappen aan de dag leggen in elke groep waarvan ze deel uitmaken, of het nu de tennisclub, de ondernemingsraad of het managementteam.

Wie wat verder denkt ziet in dat het niet waarschijnlijk is dat deze combinatie van karakteristieke eigenschappen zich spontaan zal voordoen in iedereen willekeurige groep.  
En wie eenmaal zover is, komt tot de conclusie dat het voor een team goed zou zijn om te trachten bewust een combinatie tot stand te brengen van mensen van verschillend temperament.

Belbin en zijn medewerkers kwamen tot de conclusie dat er acht belangrijke teamrollen zijn. Deze rollen samen vormen de sleutel tot succes.

Hierna volgt een beschrijving van de acht teamrollen.

**De voorzitter**

***Rolbeschrijving***

Voorzitter is een wat misleidend etiket, omdat hij helemaal niet de officiële leider van het team hoeft te zijn. Hij is zo genoemd omdat het leiden van een team de taak is waar hij het meest geschikt voor is. Hij zit de vergaderingen voor en is belast met de coördinatie van pogingen om plannen te verwezenlijken. Belangrijke kenmerken voor zijn persoonlijkheid zijn: evenwicht, straalt rust uit, kan goed luisteren, sterk gevoel

van eigenwaarde, ‘gelooft’ in het team. Hij onderscheidt zich vooral doordat hij er sterk bij betrokken is het team als geheel goed te laten functioneren, gericht op de te bereiken doelen. Hij is redelijk intelligent en niet bijzonder creatief; slechts zelden komen de originele ideeën uit zijn koker. Hij heeft wat men karakter kan noemen. Zijn benadering van de zaken

is kalm en gedisciplineerd, geen wonder want hij heeft een grote zelfdiscipline. Hij heeft een zeker charisma, liever gezegd overwicht, of natuurlijk gezag. Hij is dominant, maar wel op een rustige, zelfbewuste manier; hij is niet overheersend. Hij vertrouwt de mensen totdat ze zijn vertrouwen beschamen en heeft weinig last van jaloezie. Hij vindt het leuk anderen  
te stimuleren hun talenten te gebruiken. Hij is degene met  
het meeste inzicht in de zwakkere en sterkere kanten van elk teamlid en stimuleert de mensen die dingen te doen waarin ze op hun best zijn, hij is zich sterk bewust van de noodzaak van het zo effectief mogelijk gebruiken van de gezamenlijke krachten. Hij verdeelt dus de rollen in de groep, zorgt voor  
de afbakening van de werkzaamheden, constateert waar gaten vallen en geeft aan welke stappen ondernomen moeten worden om die in te vullen. De Voorzitter is de persoon die er voor zorgt dat iedereen weet wat er moeten worden gedaan en hij zorgt dan ook voor de agenda. Hij zoekt uit welke punten het team uit zijn overwegingen moet betrekken, hij bepaalt de prioriteiten maar probeert op geen enkele manier de discussie te domineren. Zijn bijdrage in de beginfase van het debat bestaat eerder uit het stellen van vragen dat uit het

doen van echte voorstellen. Hij luistert, vat de gevoelens in de groep samen, wijst de knelpunten aan en als er een beslissing genomen moet worden, neemt hij die zonder te aarzelen, maar na iedereen zijn zegje te hebben laten doen.

***Taakbeschrijving***

Doel: het organiseren en coördineren van de activiteiten van het team, waarbij hij zo goed mogelijk gebruik maakt van de in het team aanwezige mogelijkheden.

Kernactiviteiten:

* Alle voorbereidingen treffen die nodig zijn om de vergadering

georganiseerd en gestructureerd te laten verlopen, zodat alle taken efficiënt en binnen de toegewezen tijd kunnen worden afgehandeld.

* Elk teamlid stimuleren om de eigen rol op zich te nemen bij het nastreven van de teamdoelstelling.
* Voortdurend waakzaam zijn m.b.t. mogelijke zwakten in de teamsamenstelling en deze ongedaan maken door er een verandering in aan te brengen, of door bepaalde teamrollen wakker te roepen bij aanwezige teamleden.
* Het zien en gebruiken van de beschikbare mogelijkheden zowel binnen als buiten het team.
* Alle inspanningen gericht houden op het bereiken van de doelstellingen van het team.
* Het bewaren van innerlijke rust en het blijven functioneren als rustig middelpunt voor de groep, vooral als de zaken moeilijker worden.

Te vermijden gedragingen:

* Misbruik maken van zijn formele rol door het hele spel naar

zich toe te trekken.

* Starheid en koppigheid stellen in plaatst van vastbeslotenheid

en durf.

* Het onvoldoende onderkennen van individuele mogelijkhe-

den en verdiensten van het team, zodat er een pover gebruikt

wordt gemaakt van de teammogelijkheden.

* Wedijveren met belangrijke krachten in het team, met name

met de plant en de vormer, en het weigeren om een superieure

bekwaamheid in een ander teamlid te accepteren.

* Afstand doen van de leidende rol wanneer er veel verzet, onwil

en onenigheid is binnen het team.

Als leidinggevende verkeert de Voorzitter in de positie om  
zijn talenten in alle volheid ten toon te spreiden, in een lagere functie dient hij harmonie, coördinatie en structuur in het team aan te moedigen zonder dat zijn bijdrage een bedreiging vormt voor de hogere functionarissen in het team. De Voorzitter moet altijd in gedachten houden dat hij, veel kwaliteiten bezittend die een weerspiegeling vinden in ander teamrollen, bereid moet zijn die rol of rollen te spelen die bijdragen tot de meest effectieve teamprestatie.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het gehele team om doelbewust samen  
te werken als team en iedere bijdrage af te stemmen op het geheel, zodat het team als een eenheid optreedt. Het is mijn speciale taak als voorzitter ervoor te zorgen dat dit aspect  
de juiste aandacht krijgt. Ik help het team als een eenheid  
te functioneren. Samen met de Vormer zorg ik ervoor dat  
we weten wat we willen; dat we er allemaal achter staan en dat we en allemaal voor gaan. Waar nodig treed ik op als  
een democratische gesprekleider, die de activiteiten van het team voorbereidt, op gang brengt, bijstuurt en afrondt. Als voorzitter zal ik me vooral richten op een goed verloop van het samenwerkingsproces, maar op het juiste moment stuur ik  
ook doegericht bij. Ik let op verstoringen die zich voordoen in het proces en geef daar voldoende aandacht aan. Het is mijn taak van tevoren te zorgen voor een goede taakverdeling en ik stimuleer tijdens het proces de teamleden hun taken goed te vervullen. Ik bewaar mijn kalmte en mijn overzicht wat er ook gebeurt. Ik vertegenwoordig het rustpunt van de groep zodat het team in balans blijft. Tijdens vergaderingen zorg ik ervoor dat er regelmatig wordt samengevat en ik ga na of ieder het nog kan volgen en het eens is met de gevolgde werkwijze. Als ik zelf niet in staat ben een juiste samenvatting te geven, vraag ik anderen een samenvatting te geven. Ik zorg ervoor dat, waar nodig, het verloop van de vergadering zelf tussentijds even wordt besproken om na te gaan of er een bijsturing noodzakelijk is. Ik gebruik vooral mijn luistervaardigheden. Ik vraag mensen om hun mening of om een bepaalde inbreng*

*te leveren. Ik zie erop toe dat niemands bijdrage onder tafel wordt gewerkt, zodat hij afhaakt of op zijn eigen spoor verder gaat. Het is mijn taak neutraal en objectief te blijven bij meningsverschillen. Waar nodig zal ik opreden als bemiddelaar waarbij ik voorkom dat er winnaars en verliezers zijn.”*

***Sleutelwoorden***

Team dirigeren, groepsaandacht, focussen, coördineren, samenvatten, rust brengen, overzicht bewaren, samenwerking bevorderen, team motiveren.

**Vormer**

***Rolbeschrijving***

In de wetenschappelijke ploeg van Belbin is wel eens de suggestie geopperd dat een team zowel een sociale leider – het permanente hoofd – als een afzonderlijke projectleider nodig zou hebben. Die projectleider zou dan belast moeten zijn met de supervisie van een speciale taak of project. Als zij gelijk hebben is de Vormer de projectleider en de Voorzitter de sociale leider. In die gevallen dat een team geen Voorzitter heeft of als de Voorzitter niet echt de leider is, zal de Vormer waarschijnlijk de werkelijke leider van de groep worden.

De Vormer loopt over van energie, waardoor hij gedreven, doelgericht en vaak dominant overkomt. Hij is actief, impulsief en ongeduldig, soms scherp en snel gefrustreerd. Hij is blij met elke uitdaging. Hij maakt snel ruzie, maar vergeet het incident weer even snel en koestert geen wrok tegen de mensen met wie hij overhoop heeft gelegen. Van alle mensen in het team  
is hij degene die het liefst wil winnen en een competitie wil aangaan. Hij is er erg gevoelig voor als iemand zich kleinerend over hem uitlaat omdat hij het gevoel heeft dat hij zich in iedereen situatie waar moet maken.

De belangrijkste functie van de Vormer is het bepalen van de koers van het team. Hij geeft vorm aan de strategie die het team kiest om een bepaald doel te bereiken. Hij geeft richting aan de inspanningen van het team en hij heeft daarin vaak een groteren bijdrage dan de Voorzitter.

Hij zoekt naar bepaalde patronen in discussies, probeert ideeën, doelen praktische overwegingen tot een doelgericht geheel samen te brengen waar hij vervolgend direct aan wil werken.

De Vormer heeft soms minder zelfvertrouwen dan zijn dominante optreden suggereert, hij heeft de neiging te twijfelen aan zijn eigen kunnen en is eigenlijk vooral erop gericht zichzelf te bewijzen en bevestiging te krijgen. Hij is

voortdurend bezig met de dingen die hij wil bereiken. Vaak zijn dat de doelstellingen van de groep, maar toch ziet hij het team – meer dan de Voorzitter – als een verlengstuk van zijn eigen ego en ambitie. Actie wil hij, en wel meteen. Hij is streberig en heeft moeite met vage, in zijn ogen al gauw softe of zweverige denkwijzen. Mensen die niet in het team zitten, zullen geneigd zijn hem te beschrijven als arrogant en irritant. Zelfs de leden van het team dreigen tijd tot tijd door hem platgewalst te worden en hij kan voor bijzonder ongemakkelijke situaties zorgen. Maar bovenal is hij toch de man die ervoor zorgt dat de dingen gebeuren.

***Taakbeschrijving:***

Doel: het vorm en inhoud geven aan de activiteiten van het team. Zorgen voor voorstellen en besluiten om de activiteiten doelgericht en dynamisch te houden.

Kernactiviteiten:

* Het bepalen van de aandacht van het team bij de prioriteiten

en het helpen deze duidelijk omlijnd te krijgen;

* De doelstellingen van het team in een breder perspectief plaat-

sen en de leden helpen bij het herkennen van hun eigen rol en

bijdrage in het totaal;

* Een directe invloed uitoefenen op de groepsdiscussie en het

samenvatten van de resultaten in termen van de beoogde

doelstelling;

* Het opzetten van een actieplan en het overtuigen van de

andere teamleden om deze lijn te volden;

* Het ingrijpen als de groep te ver afdwaalt van zijn eigenlijke

taak of als een teamlid aan de haal gaat met een niet ter zake doend idee of voorstel.

Te vermijden gedragingen:

* Het platwalsen van teamleden met een andere mening;
* Het tot zich trekken van meer gezag dan zijn plaats in de groep

rechtvaardigt;

* Wedijveren met ander teamleden, met name de Plant en de

Waarschuwer;

* Onverdraagzaamheid en ongedurigheid ten opzichte van de

Groepswerkers.

De Vormer kan een bepaald gevoel voor richting ontwikkelen in een groep zonder leiding, maar hij doet er goed aan dit op

een subtiele en niet te indringende manier te doen. Wanneer hij in een positie van formeel leiderschap verkeert, zal hij  
de voorzittersrol goed in ogenschouw dienen te nemen  
om zich meer als sociaal leider op te stellen. De nadruk

op samenvattende en delegerende activiteiten zal extra zelfdiscipline vragen.  
Wanneer de Vormer geen leidinggevende positie heeft in de groep, dient hij zijn bijdragen goed te ‘timen’ en zijn ingrepen de nodige diplomatie mee te geven, bijvoorbeeld in de vorm van stuurvragen. De aard van de Vormer brengt met zich mee, dat hij tot zijn beste prestaties komt onder de omstandigheden van conflict en spanning. Voorzitters, Groepswerkers en Waarschuwers hebben hier juist moeite mee. Vormers

dienen daarom scherp in de gaten te houden wanneer ze hun stroomsterktes kunnen invoeren in de groep en wanneer niet.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het gehele team om doelgericht te werken en een duidelijke koers te volgen. Het is mijn speciale taak ervoor te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team doelgericht te functioneren. Waar nodig treed  
ik op als de dynamische projectleider of motor van de groep, die het team wijst op het doel en de voortgang. Ik bepaal – uiteraard in samenspraak met het team – de koers en zorg voor een duidelijk actieplan om het doel te bereiken. Ik draag bij aan een duidelijke besluitvorming en hak knopen door waar de situaties daarom vraagt. Als strateeg en plannenmaker bewaak ik de grote lijnen en stuur bij wanneer de groep van de afgesproken koers wijkt.*

*In vergaderingen kom ik zelf met voorstellen om de ‘grote lijn’ op te zetten waarmee de groep haar kerntaak kan vervullen. Als ik zelf geen goed voorstel heb, vraag ik er om, zodat er in ieder geval een duidelijk doelgericht actieplan komt, waarin we een goede kans maken resultaten te behalen. Tijdens vergaderingen zorg ik ervoor dan men zich niet teveel verliest in details of niet ter zake doende aspecten van het probleem. Ik zeg er iets van wanneer de groep onnodig van de geplande koers afwijkt of teveel tijd verlies met gepraat.”*

***Sleutelwoorden***

Actieplan ontwikkelen, koers en strategie, beslissingen nemen, vaart erin brengen, richting bepalen, initiatief nemen, risico nemen, overtuigen, koers aanhouden.

**Plant**

***Rolbeschrijving***

Men kan de Plant of creatief denker zien als iemand die ideeën uitzaait, die vervolgens door anderen tot wasdom dienen te worden gebracht. De Plant in het team is degene van wie de oorspronkelijke oplossingen en suggesties komen. Natuurlijk is de Plant niet de enige die met ideeën komt, maar die van hem onderscheiden zich, net als de manier waarop hij problemen benadert, door originaliteit. Hij heeft de meeste verbeeldings- kracht en vaak de hoogste intelligentie van het team.

Hij is persoon van wie men kan verwachten dat hij nieuwe oplossingen voor een oud probleem aangeeft, en hij is diegene die opeens verrassende nieuwe openingen kan ontdekken als het team er niet meer uitkomt. Hij houdt zich meer met de grote lijnen bezig dan met de details en kan dan ook juist op de kleine punten onbekommerd de meest grove fouten maken.

Er zit een gevaarlijke kant aan de Plant: hij is geneigd te veel crea- tieve energie in zijn scheppingen te stoppen en daarbij te weinig oog te hebben voor de realiteit. Hij kan soms heel slecht tegen kritiek op zijn eigen ideeën en voelt zich gauw beledigd als ze ter- zijde worden geschoven. Het kan zelfs zover komen dat hij dan hooghartig afziet van verdere bijdragen aan de discussie. Er is een gebruiksaanwijzing nodig om hem te kunnen hanteren en er moet soms heel wat vleierij (meestal van de Voorzitter) aan te pas komen om het beste uit hem te peuteren. Maar afgezien van al zijn fouten is de Plant een voortdurende bron van inspiratie.

***Taakbeschrijving***

Doel: het zijn van de voornaamste bron van vernieuwingen en ideeën in het team. Het ontdekken van openingen en mogelijkheden die niemand ziet.

Kernactiviteiten:

* Zijn aandacht bundelen op de kernvisie en op hoofdzaken;
* Lateraal denken: het formuleren van nieuwe ideeën die

relevant zijn m.b.t. de doeleinden van het team;

* Het zoeken naar openingen bij problemen waarvoor de groep

zich reeds geruime tijd gesteld ziet;

* Het ‘timen’ van zijn bijdrage: het inbrengen van het juiste idee

op het juiste moment, zodra het de groep helpt een andere kant op te gaan.

Te vermijden gedragingen:

* Zijn capaciteiten willen tonen op teveel terreinen;
* Zijn inspanningen en creatieve vermogens de kant van zijn

persoonlijke belangen uitsturen in plaats van de kant van de

behoefte van het team;

* Zich ergeren als zijn ideeën kritisch bekeken worden, gewogen

en mogelijkerwijs verworpen. Zich dan terugtrekken in zichzelf en geen bijdrage meer leveren aan de inspanningen van het team;

* Zich te geremd voelen om met ideeën voor de dag te komen, vooral in de dominante, extraverte of over kritische groep.

De Plant in een leidinggevende functie moet een aanzienlijke zelfdiscipline opbrengen en bereid zijn te luisteren naar de commentaren van het team op zijn voorstellen, vooral die van Waarschuwers. Aan de andere kant moet hij de spanning, die het in bedwang houden van een team met zich meebrengt, niet zijn creatieve inbreng laten onderdrukken. Hij zal al zijn vindingsrijkheid nodig hebben om beide rollen met succes te combineren. In een minder vooraanstaande rol kan de Plant erop hopen te worden gebruikt als een bron van ideeën. Maar als dat geen effect sorteert, moet hij zijn energie en talenten gebruiken om zichzelf aan te bieden als iemand tot wie men zich wendt voor ideeën, oplossingen en verrassende nieuwe gezichtspunten.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het gehele team originele oplossingen te bedenken en open te staan voor nieuwe visies en benaderingen. Het is mijn speciale taak ervoor te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team creatief en inventief te functioneren. Waar nodig treed ik op als creatief brein, die het team aan ideeën helpt en een interessante opening ziet*

*op het moment dat de groep het nodig heeft of dreigt vast te lopen. Ik zoek originele oplossingen en bedenk alternatieven. Ik doorbreek de grenzen van het bekende, gewone en vertrouwde. Ik breng leven in de brouwerij door een gedurfde nieuwe*

*kijk op zaken en het leggen van onverwachte verbanden. In vergaderingen zorg ik ervoor dat de groep niet blijft steken in de vast bekende denkpatronen. Ik zoek naar vernieuwing en originele oplossingen. Ik stel kritiek op ideeën uit en onderzoek eerst of er misschien toch iets inzet. Ik hanteer het ‘waarom niet? – principe’. Ik stel de groep vragen en laat ze nadenken*

*over mogelijkheden waar ze nog niet aan hadden gedacht. Ik laat mezelf niet te zeer remmen door ‘dooddoeners’ als: kan niet, mag niet, hoort niet, zo hebben we het nog nooit gedaan. Als ik zelf geen flitsende nieuwe vondsten zie, stel ik de groep voor om even met elkaar te brainstormen, op een moment dat zoiets zinvol zou kunnen zijn.”*

***Sleutelwoorden***

Visie ontwikkelen, originele oplossingen, alternatieven bedenken, nieuwe ideeën, open staan voor verandering, chaos toelaten, andere wegen bewandelen.

**Waarschuwer**

***Rolbeschrijving***

In tegenstelling tot de plant komt de Waarschuwer vaak over als een koude kikker. Hij neemt vooral goed waar, stelt zich afstandelijk op en zal zijn gevoelens of opwinding niet zo snel laten blijken. Zijn bijdrage ligt meer in weloverwogen analyse dan in creatieve vondsten. Hij is degene die het team ervoor behoedt een misstap te begaan met een ondeugdelijk project. Hoewel hij van nature sceptisch is, kritiseert hij niet omwille van de kritiek, maar uitsluitend omdat hij zwakke punten ziet in een plan of argumentatie.

Vreemd genoeg is hij de persoon in het team die het minst gemotiveerd lijkt: men ziet hem zelden enthousiast, laat  
staan euforisch, maar dat heeft als voordeel dat hij niet door persoonlijke betrokkenheid wordt gehinderd in zijn oordeel. Hij kan er lang over doen voor hij een beslissing neemt, wil alles opnieuw wegen en overwegen en is de meest objectieve figuur in het gezelschap. Een van zijn meest waardevolle punten

is dat hij gemakkelijk enorme hoeveelheden informatie kan doornemen, verwerkten en evalueren en dat hij de problemen en meningen van de anderen in het team op heldere wijze kan aanstippen en blootleggen.

Hij maakt zich soms minder populair door zijn kritische en afstandelijke houding en kan soms een remmend element  
zijn, doordat hij geneigd is een domper te zetten op heersend enthousiasme. En hoewel hij niet erg ambitieus is, kan hij af en toe toch redelijk wedijveren met personen die voor een deel dezelfde kwaliteiten hebben als hij, zoals de Voorzitter en de Plant.

Voor een Waarschuwer is het van belang te leren zelf ook kleur te bekennen en zich betrokken te voelen. Anders wordt het gevaar te groot dat hij een negatief stempel op het team drukt en door zijn kritische opstelling te remmend werkt voor besluitvorming en actie. Hij is wat men noemt betrouwbaar, is niet uitbundig van aard, straalt weinig warmte uit, en mist spontaniteit. Hij heeft een eigenschap die hem in vrijwel elk team onmisbaar maakt: zijn oordeel is bijna altijd juist.

***Taakbeschrijving***

Doel: analyseren van ideeën en voorstellen, binnen zowel als buiten het team en het evalueren van hun bruikbaarheid en praktische betekenis in termen van de doelstellingen van het team. Het attenderen op mogelijke denkfouten en het onterecht springen naar conclusies.

Kernactiviteiten:

* Zijn kritische zin op een constructieve manier gebruiken ten

behoeve van het team;

* Zorgen voor een juist evenwicht in het team tussen experimen-

terende aanpak en een kritische beschouwing;

* Een krachtige; maar tactvolle opstelling waar het team

misstappen dreigt te ondernemen en het kiezen van het juiste

moment daarvoor;

* Het ontwikkelen van een nauwe werkrelatie met de Plant in

het team om diens creatieve ideeën kritische te toetsen en zo tot het juiste idee komen.

Te vermijden gedragingen:

* Zijn kritische zin ten eigen bate gebruiken en ten koste van de

doelstellingen in het team;

* Het tactloze afkraken van de voorstellen van zijn collega’s;
* Negatief denken: het louter afwijzend zijn en niet meer

openstaan voor nieuwe ideeën;

* Wedijver, vooral met de Voorzitter of Plant;
* Deprimerend werken op het team door een kritisch, te

objectief of te veroordelend te zijn op verkeerde momenten.

Een succesrijke Waarschuwer koppelt sterkt kritisch denken aan persoonlijke eigenschappen als eerlijkheid, objectiviteit en plooibaarheid.

Deze rol komt vaak in combinatie met een ander teamrol  
voor. Als de Waarschuwer ook teamleider is, dan moet hij  
er in het bijzonder voor zorgen, dat hij de andere teamleden niet overheerst en hun bijdragen de mond snoert. Waar het dan met name om gaat is het aanboren van de kwaliteiten bij andere door het stellen van vragen. In een mindere positie staat de Waarschuwer voor het probleem zijn mening duidelijk genoeg te poneren en niet als een bedreiging voor zijn collega’s over te komen. Als hij ervoor zorgt niet te kritisch te zijn, kunnen zijn ervaringen hem zeer van pas komen als hij verder opklimt in de hiërarchie.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het gehele team logisch en kritisch na te denken en zaken eerst goed te analyseren voordat er conclusies worden getrokken. Het is mijn speciale taak ervoor te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team kritisch en analytisch te functioneren. Waar nodig, treed ik op als een kritische waarnemer en evaluator, die de groep wijst*

*op zwakke punten in het denkproces of in de samenwerking.  
Ik gebruik een koele objectieve benadering van problemen  
om de groep te behoeden voor fouten of te snelle en onjuiste conclusies. Ik geef duidelijk signalen wanneer er zaken verkeerd lopen of duidelijk beter kunnen. Ik doe dan beargumenteerde voorstellen voor een betere aanpak of help de groep deze zelf te ontdekken door vragen te stellen. In vergaderingen zorg ik ervoor dat er zorgvuldig met informatie wordt omgegaan, dat er kritisch en genuanceerd wordt nagedacht en dat feiten en meningen goed uit elkaar worden gehouden. Ik let erop waar mensen op basis van kennis over beschikken waardoor ik de anderen kan helpen met zaken uit te leggen. Bovendien kan ik van daaruit zorgen voor een compleet en juist overzicht van de belangrijke aspecten van hetgeen aan de orde is.”*

***Sleutelwoorden***

Afstand nemen, kritisch onderzoeken, objectief benaderen, hoofd- en bijzaken, feiten en meningen, evalueren, hoofd koel houden, preciseren, scherp nadenken.

**Bedrijfsman**

***Rolbeschrijving***

De Bedrijfsman of Organisator is de praktische figuur, de regel- ende planner van de groep. Hij zorgt ervoor dat beslissingen en strategieën in concrete werkzaamheden worden omgezet. Het gaat hem om dingen die uitgevoerd kunnen worden. Zijn belangrijkste bijdrage bestaat uit het ombouwen van de plannen van het team tot duidelijk taken. Net als de

Voorzitter beschikt hij over een sterk karakter en heeft hij een zelfdisciplinerende aanpak. Hij valt op door zijn oprechtheid, zijn integriteit en zijn inzet. Hij raakt niet snel ontmoedigd, maar kan wel van zijn stuk gedacht worden door plotselinge wijzingen in plannen. Hij heeft stevige structuren nodig en werkt daar dan ook voordurend aan. Leg hem een besluit voor en hij zorgt voor een perfect schema om het uit te werken. Geeft hem een groep mensen en een gestelde taak en hij

legt een productieplan ter tafel. Zijn werkwijze is effectief systematisch en geordend. Hij is soms wat weinig flexibel en staat niet erg open voor speculatieve ideeën waarvan niet direct duidelijk is hoe ze uitgevoerd zouden kunnen worden. Maar tegelijkertijd is hij best bereid om zijn schema’s aan

te passen zodat ze beter aansluiten op bestaande plannen.  
De bedrijfsman vecht soms heel fel voor zijn positie in het team, wat schadelijk kan worden als dat leidt tot negatieve, afbrekende kritiek op suggesties van andere leden. Niettemin is hij degene die concrete rust in het team kan brengen. Als bijvoorbeeld iemand niet meer precies weet wat er nu eigenlijk besloten is en wat iedereen nu moet gaan doen, zal hij naar de Organisator stappen om het aan de weet te komen.

***Taakbeschrijving***

Doel: algemene begrippen en plannen vertalen in praktische taken en bezigheden. Deze uitvoeren op een systematische manier.

Kernactiviteiten:

* Ervoor zorgen dat de taken van het team goed gestructureerd

zijn en dat de doelstelling duidelijk omschreven is;

* Praktische details uit de algemene instructies lichten en op de

uitwerking ervan toezien;

* Het vasthouden aan een regelmatige en geordende aanpak,

ongeacht de eventuele druk;

* Volharden ondanks moeilijkheden en voortdurend uit zijn op

het bereiken van de doelstellingen.

Te vermijden gedragingen:

* Afbrekende kritiek: negatief reageren op de ideeën en

suggesties van ander teamleden;

* Gebrek aan flexibiliteit. De bijdrage van een organisatie is het

grootst wanneer deze het midden houdt tussen vasthoudend-

heid en plooibaarheid;

* Wedijveren om status in het team door zijn sterke besef van

persoonlijke identiteit.

Als leidinggevend manager ligt het sterkste punt van de bedrijfsman in zijn zorg de doelstellingen in praktische termen duidelijk te krijgen. Als teamlid helpen zijn eigenschappen  
van plichtsgetrouwheid en volharding ervoor te zorgen  
dat projecten afgemaakt worden volgend plan en schema. Zijn plichtgevoel kan ervoor zorgen dat zijn streven naar persoonlijke status niet storend werkt op zijn pogingen de ander te helpen om hun doelstellingen te bereiken.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het team om effectief en goed gestructureerd te werk te gaan bij het project. Het is mijn speciale taak ervoor te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team goed gestructureerd*

*te functioneren. Waar nodig treed ik op als de efficiënte organisator die zorgt voor een stapsgewijze aanpak, een duidelijke werkstructuur en een goede verwerking van informatie. Ik zorg waar nodig voor een goed tijdschema en bewaak de tijd en de afspraken. Ik waarschuw de voorzitter en het team wanneer er iets mis gaat waardoor de groep het doel niet bereikt. In vergaderingen voorkom ik dat er*

*te ongestructureerd wordt gewerkt waardoor mensen afhaken en er geen resultaten komen. Als ik zelf geen goed idee heb voor een werkwijze, alvorens aan de slag te gaan. Waar zinvol stimuleer ik de groep een flip-over te gebruiken en om zodoende belangrijke informatie zichtbaar een gemeenschappelijk te maken. Als er voor het project iets geregeld of georganiseerd dient te worden zal ik deze taak regelmatig op me nemen.”*

***Sleutelwoorden***

Structuur aanbrengen, planmatig werken, organiseren, tijdsplan uitzetten, informatiesysteem opzetten, afspraken controleren, waarschuwen als voortgang gevaar loopt.

**Brononderzoeker**

***Rolbeschrijving***

Van alle teamleden is de Brononderzoeker ongetwijfeld  
het meest naar buiten gericht op contacten leggen. Hij is ontspannen, sociaal gezellig in de omgang. Hij is snel positief en enthousiast, al heeft hij de neiging om dingen net zo gemakkelijk te laten vallen als hij ze heeft opgepikt. De Brononderzoeker is degene die uitgaat op informatie, ideeën en interessant ontwikkelingen. Hij maakt gemakkelijk vrienden en beschikt over talloze contacten buiten het bedrijf. Hij is zelden in zijn kantoor te vinden en als hij er is, zit hij meestal aan de telefoon. Hij is de verkoper, de contactpersoon, de PR-figuur en altijd uit op nieuwe mogelijkheden in de wereld buiten het team. Buitenstaanders zien hem vaak aan voor de ideeënman omdat hij ideeën kan stimuleren en vernieuwingen toejuicht, maar hij mist de originaliteit van de Plant. Wel  
is hij snel in staat om te zien in hoeverre nieuwe ideeën belangrijk zijn. Als hij niet door anderen wordt gestimuleerd  
– bijvoorbeeld als hij een eenmansfunctie zou bekleden- zou de Brononderzoeker als snel verveeld, gedemoraliseerd  
en weinig effectief worden, maar binnen het team kan hij uitstekend improviseren. Hij is op zijn best als hij onder druk wordt gezet, maar neemt het er vaak erg gemakkelijk van als er weinig te doen is. Soms voert hij taken die hij in een al te enthousiaste bui op zich heeft genomen, niet uit en het feit dat hij in zo vele zaken is geïnteresseerd kan ertoe leiden dat hij – net als Plant – teveel tijd gaat besteden aan irrelevante dingen. Niettemin is hij de aangewezen man om het team te behoeden voor stagnatie, voor het zich teveel vastpinnen op een punt en kan hij ervoor waken dat het team het contact met de buitenwereld verliest. Waar er onderhandeld dient te worden om ervoor te zorgen dat de belangen van de groep goed naar voren worden gebracht bij een ander groep kan  
de Brononderzoeker deze taak het beste op zich nemen, eventueel samen met de Voorzitter.

***Taakbeschrijving***

Doel: het onderzoeken van externe mogelijkheden en het leggen van contacten die bruikbaar voor het team kunnen zijn.

Kernactiviteiten:  
• Goed gebruik maken van zijn vermogen goed en makkelijk met

mensen overweg te kunnen;

* Uitgebreid zijn belangstelling voor nieuwe ideeën en werkwijzen gebruiken om mogelijkheden te onderzoeken die buiten de directe werkomgeving van het team liggen; het inbrengen hiervan binnen het eigen team;
* Zijn rol als contactpersoon met buitenstaanders ontwikkelen. Op de hoogte blijven van ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor het werk van een team;
* Assisteren in het handhaven van de groepsmoraal en het aanmoedigen van andere teamleden om gebruik te maken van hun talenten, vooral in tijden van crisis en pressie;
* Het ‘promoten’ van het team en haar activiteiten of resultaten naar buiten toe
* optreden als woordvoerder, presentator of onderhandelaar, eventueel samen met de voorzitter.

Te vermijden gedragingen:

* Teveel opgaan in de eigen vondsten ten koste van het

onderzoeken van andere ideeën;

* Het verwerpen van ideeën of informatie voordat ze aan het

team teer beoordeling zijn voorgelegd;

* Teveel verslappen als de druk op het werk afneemt; noncha-

lance met betrekking tot zaken die niet direct zijn hart hebben;

* Zijn voorkeur voor het voeren van gesprekken ertoe laten

leiden dat hij zijn tijd niet meer productief gebruikt: babbelziek wordt.

De Brononderzoeker als leidinggevend manager dient een grote mate van zelfdiscipline op te brengen. Zijn aandacht neigt ertoe snel weg te zwenken van het gebeuren in de groep. Anderzijds bezitten Brononderzoekers de natuurlijke gave, kansen en mogelijkheden te ontdekken en hiervan gebruik

te maken, dus ook in de mensen. Ze hebben een sterke en natuurlijke drang tot vernieuwing en hebben soms stevig tegenspel nodig om zich tot de doestellingen van het team te kunnen blijven beperken.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het gehele team een goed contact op  
te bouwen en te onderhouden met onze omgeving en onze ‘markt’. Het is mijn speciale taak ervoor te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team zich naar buiten te profileren en omgevingsgericht en toekomstgericht te functioneren. Waar nodig treed ik op als de enthousiaste*

*vertegenwoordiger of promotor van de groep. Ik zorg voor goede contacten van het team met de omgeving en de buitenwereld. Ik maak zoveel mogelijk gebruik van externe bronnen die het team kunnen helpen aan ideeën of kansen. Ik treed op als de woordvoerder en onderhandelaar in situaties waarin de belangen van het team zo goed mogelijk verkocht  
of behartigd dienen te worden. In vergaderingen zorg ik  
ervoor dat de groep niet alleen maar met zichzelf bezig is. Ik onderzoek mogelijkheden en contacten buiten de groep die ons tot voordeel zouden kunnen zijn. Ik verlaat de groep zo nodig en kijk in de ‘omgeving’ of ik daar op ideeën kan komen die*

*de groep verder kan helpen. Ik vraag me regelmatig af welke externe hulpbronnen ons zouden kunnen helpen met onze taak.”*

***Sleutelwoorden***

Ideeën uitdragen, omgeving beïnvloeden, presenteren, onderhandelen, enthousiast maken, kansen zien en gebruiken, missie verwoorden, gunstig stemmen en plezier maken.

**Groepswerker**

***Rolbeschrijving***

De Groepswerker is het meest sociaal gevoelige lid van het team. Hij voelt goed aan wat elk afzonderlijk lid nodig heeft  
en wat hem dwars zit, en weet dan ook het meest van het privéleven van de anderen. Hij is het meest actief op het gebied van de communicatie binnen de groep. Hij is vriendelijk, aardig, niet aanmatigend, kortom hij zorgt voor de specie

die het team bij elkaar houdt. Hij staat loyaal tegenover het team als eenheid (wat niet wil zeggen dat hij geen partij kan kiezen als het tot een breuk komt) en geeft zijn collega’s  
steun. Als iemand met een idee naar voren komt, gaat hij daarop voortborduren in plaats van het te bekritiseren of met een ander idee te komen. Hij kan goed luisteren en moedigt anderen aan om dat ook te doen. Aangezien hij een gezellige sfeer en harmonie nastreeft geeft hij tegenwicht als er wrijvingen dreigen te ontstaan, bijvoorbeeld door gedragingen van de Vormer, de Plant of de Waarschuwer. Hij heeft een hekel aan onaangename confrontaties, probeert ze zelf te vermijden en ze bij anderen om te buigen. De bijdrage van de Groepswerker is vooral van belang als het team onder druk moet werken of in de problemen zit. Door zijn persoonlijke steun en aandacht zorgt hij dan voor ontspanning. Omdat hij niet erg streberig is en botsingen wil vermijden, krijgt men soms de indruk van hem dat hij een te zachte opstelling heeft en besluiteloos is, maar die eigenschappen maken hem wel tot een permanente gladstrijker van verdeeldheid en ruzie  
in het team. Hij is een plezierig teamlid en hoewel het onder normale omstandigheden niet erg duidelijk is wat zijn rol in de groep precies is, valt het direct op als hij er niet is, vooral in spannende situaties.

***Taakbeschrijving***

Doel: de afzonderlijke teamleden helpen hun effectiviteit in het team op te bouwen en vast te houden, zorgen voor een goede sfeer in het team en het geven van steun aan andere teamleden.

Kernactiviteiten:

* Het observeren en ontdekken van sterke en zwakke punten bij

anderen;

* Het ondersteunen van de leden waar het hun sterke kanten be-

treft, bijvoorbeeld door voort te borduren op hun voorstellen;

* Het opvangen van tekorten bij teamleden, door persoonlijke

ondersteuning of door voort te borduren op hun voorstellen;

* Het opvangen van tekorten bij teamleden, door persoonlijke

ondersteuning of door andere teamleden in te schakelen;

* Het verbeteren van communicatie, bijvoorbeeld door

gevoelens te vertolken, die onuitgesproken leven in de groep;

* Het bevorderen van de teamgeest door met het eigen teamge-

drag een voorbeeld te stellen.

Te vermijden gedragingen:

* Afhaken of afknappen bij de dominante personen in de groep;
* Samenspannen met één groepslid tegen een ander;
* Clownesk en ander gedrag vertonen dat de groep een negatief

image bezorgt zowel bij de leden zelf als bij buitenstaanders;

* Elke vorm van opvallend of buitensporig gedrag, zolang hij zijn

rol van groepswerken vervult.

De rol van de Groepswerker kan op verschillende status niveaus binnen de groep worden vervuld. Als leidinggevend manager dient de Groepswerker zijn rol te zien als degene die de rollen van de anderen tot ontwikkeling brengt en als een delegeerder. Op andere niveaus kan hij functioneren als een man achter de schermen. Zijn wezenlijke doelstelling dient altijd te blijven: het bevorderen van de harmonie en de sfeer in het team, welke positie hij ook heeft.

***Procesbijdrage***

*“Het is de taak van het gehele team goed samen te werken en prettig met elkaar om te gaan, zodat er een goede sfeer in het team is en ieder persoonlijke aandacht krijgt. Het is mijn speciale taak ervoor te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team in een prettige sfeer te functioneren. Waar nodig treed ik op als de vriendelijke helper, die de teamleden aanmoedigt en ondersteunt in*

*hun persoonlijke bijdrage. Als er problemen, onderlinge spanningen of conflicten rijzen probeer ik te bemiddelen om  
de harmonie in de groep te herstellen. Ik bouw een goede persoonlijke vertrouwensrelatie op met de teamleden. Ik let erop hoe mensen zich voelen en geef ieder het gevoel dat ik  
ze zie, begrijp en waardeer. Ik blijf ontspannen en ben zoveel mogelijk mezelf zodat ook anderen zich in mijn aanwezigheid kunnen ontspannen. Ik help mensen door mijn humor, mijn inlevingsvermogen en mijn relativeringsvermogen over moeilijke momenten heen. Ik hanteer het principe: storingen hebben voorrang. Door de aandacht te richten op een persoon die kennelijk is afgehaakt en diens probleem bespreekbaar te maken kan de groep weer als een geheel gaan functioneren. Ik zeg er iets van, of help de ander, wanneer iemand een bijdrage heeft waarnaar door de volgende spreker(s) onvoldoende wordt geluisterd.”*

***Sleutelwoorden***

Persoonlijke aandacht, helpen, opvrolijken, gezelligheid, teamleden opvangen, bemiddelen, actief luisteren, verzorgen.

**Afmaker**

*Rolbeschrijving*

De Afmaker is een doener, de harde werker, die graag met een concrete taak bezig is en daarmee doorgaat totdat de klus is geklaard, innerlijk maakt de Afmaker zich voordurend zorgen dat er iets mis kan gaan of dat de zaak niet op tijd voor elkaar komt. Hij voelt zich pas echt op zijn gemak als hij persoonlijk alles tot in de puntjes heeft gecontroleerd en er zeker van is dat hij niets heeft overgeslagen. De Afmaker is nooit te beroerd om de handen uit de mouwen te steken en zelf een taak op te pakken die anderen als ‘minderwaardig’ beschouwen, zoals bijvoorbeeld opruimen. Hij kan wel eens pietluttig overkomen maar is dit nooit opzettelijk. Hij voelt zich heel verantwoordelijk voor een goed verzorgd eindresultaat, heeft daarbij oog voor details en verwacht dat ook van anderen. De Afmaker heeft niet zozeer de neiging om zich te laten gelden als teamlid,

maar is het liefste voordurend taakgericht bezig, waardoor hij anderen toch kan opjutten, met name als het erg druk is. Hij heeft zichzelf goed onder controle, heeft een sterk karakter, komt rustig en stressbestendig over en is weinig toeschietelijk tegenover de wat gemakkelijker aangelegde leden van het team. Als de Afmaker ergens van is bezeten, is het wel van orde: hij let voortdurend op het tijdstip waarop iets klaar moet zijn en houdt zich stipt aan de opgestelde schema’s als hij zich teveel laat gaan in zijn drang tot perfectionisme, kan hij een te zorgelijk iemand worden, maakt hem erg waardevol.

***Taakbeschrijving***

Doel: ervoorzorgendatdeinspanningenvanhetteamzoveelmogelijk geperfectioneerd worden en dat niets over het hoofd wordt gezien.

Kernactiviteiten:

* Een waakzaam oog houden op fouten, weglatingen of

overtredingen van de regels;

* Het kiezen van een werkgebied waarin eindcontrolerende

werkzaamheden belangrijk zijn;

* De praktische dingen doen die nodig zijn om de zaken vlot te

laten verlopen;

* Actief op zoek zijn naar zaken die meer dan normale aandacht

vragen;

* Permanent nastreven dat de kwaliteit van de werkzaamheden

van het team vergroot wordt, door een grote, attente waak- zaamheid en – waar nodig – hulp.

Te vermijden gedragingen:

* Onnodige benadrukking van details ten koste van het algemeen

overzicht en de algemene richting;

* Negatief denken of destructieve kritiek;
* Het demoraliseren of ophouden van het team door zijn buiten-

gewoon grote zorg voor een zorgvuldige gang van zaken.

De Afmaker als leidinggevend manager onderscheidt zich  
door zijn vasthouden aan en perfectionistische zorg voor een goede gang van zaken. Ook kan hij overkomen als een rusteloze doener, lang niet alle teamleden zullen zich daar even goed  
bij voelen en de Afmaker als leider dient dan ook een stijl te ontwikkelen die kan switchen tussen het aan zijn natuurlijke loop overlaten van dingen en het ingrijpen als zaken afgerond en afgewerkt kunnen worden.

***Procesbeschrijving***

*“Het is de taak van het gehele team efficiënt te werken en kwali- teit leveren, tot in alle details. Het is mijn speciale taak ervoor  
te zorgen dat dit aspect voldoende aandacht krijgt. Ik help het team zorgvuldig en precies te werk te gaan en goed verzorgde producten naar buiten af te leveren. Waar nodig treed ik op*

*als de praktische doener, die aanpakt en voor de noodzakelijke hulpmiddelen zorgt. Ik ben bereid zelf de handen uit de mouwen te steken en aan te pakken wat er concreet aangepakt moet worden. Ik zorg ervoor dat zaken die het team tussentijds dient te maken op tijd worden afgeleverd. Ik ben altijd op tijd, werk hard en ben nooit te beroerd om door te gaan als het werk daarom vraagt. In vergaderingen zorg ik ervoor dat mij duidelijk wordt gemaakt waar het in essentie om gaat. Ik stel vragen zodra ik  
iets niet begrijp of het overzicht ben kwijtgeraakt. Ik zorg ervoor dat alles wat goed verzorgd moet worden om efficiënt te kunnen werken aanwezig is en ter beschikking staat. Ik houd een lijstje met afspraken bij en zorg ervoor dat we nakomen wat we hebben beloofd. Waar eindproducten naar buiten gaan zorg ik ervoor dat deze er netjes en goed verzorgd uitzien. Waar het project erom vraagt de ‘handen uit de mouwen te steken’ om ervoor te zorgen dat iets op tijd word afgeleverd bied ik mijn diensten aan.”*

***Sleutelwoorden***

Administratie bijhouden, concrete taken uitvoeren, zaken goed afwerken, tijd bewaken, hulpmiddelen verzorgen, controle op eindproduct.

**Samenvatting sleutelwoorden voor teamrollen**

**Voorzitter**

*Ik ben de gesprekleider van het team. Ik zorg ervoor dat we als team optimaal samenwerken.*

Team dirigeren Groepsaandacht  
Focussen  
Coördineren  
Samenvatten  
Rust brengen  
Overzicht bewaren Samenwerking bevorderen Team motiveren

**Vormer**

*Ik ben de motor van het team. Ik zorg ervoor dat we doorgaan om ons doel te bereiken.*

Actieplan ontwikkelen Koers en strategie Beslissingen nemen Vaart erin brengen Richting bepalen Initiatief nemen

Risico nemen Overtuigen  
Koers aanhouden

**Plant**

*Ik ben de ideeëngever van het team. Ik zorg ervoor dat er goede ideeën op tafel komen.*

Visie ontwikkelen  
Originele oplossingen Alternatieven bedenken Nieuwe ideeën  
Open staan voor verandering Chaos toelaten  
Andere wegen bewandelen

**Waarschuwer**

*Ik ben de kritische denker van het team. Ik zorg ervoor dat er goed over de dingen wordt nagedacht.*

Afstand nemen Kritisch onderzoeken Objectief benaderen Hoofd- en bijzaken Feiten en meningen Evalueren  
Hoofd koel houden Preciseren  
Scherp nadenken

**Bedrijfsman**

*Ik ben de regelaar van het team. Ik zorg ervoor dat we gestructureerd te werk gaan.*

Structuur aanbrengen  
Planmatig werken  
Organiseren  
Tijdsplan uitzetten  
Informatiesysteem opzetten  
Afspraken controleren  
Waarschuwen als voortgang gevaar loopt

**Brononderzoeker**

*Ik ben de vertegenwoordiger van het team. Ik zorg ervoor dat we goed contact onderhouden met onze omgeving.*

Ideeën uitdragen  
Omgeving beïnvloeden  
Presenteren  
Onderhandelen  
Enthousiast maken  
Kansen zien en gebruiken  
Missie verwoorden  
Gunstige stemmen en plezier maken

**Groepswerker**

*Ik ben de sfeer verzorger van het team. Ik zorg ervoor dat we persoonlijke aandacht krijgen, die we nodig hebben.*

Persoonlijke aandacht Helpen opvrolijken Gezelligheid Teamleden opvangen Bemiddelen

Actief luisteren Verzorgen

**Afmaker**

*Ik ben de harde werker van het team. Ik zorg ervoor dat we goed verzorgd werk afleveren.*

Administratie bijhouden Concrete taken uitvoeren Zaken goed afwerken Tijd bepalen Hulpmiddelen verzorgen Controle op eindproduct

bron: www.vmrpartners.nl