

## Acht teamrollen Belbin

In het boekje *'Managementteams. Over succes- en faalfactoren voor teams'*, beschrijft Belbin de ontdekking van acht teamrollen. Hij vertelt het verhaal alsof het gaat om een spannende ontdekkingsreis naar een nog volstrekt onontgonnen gebied. Belbin werkte in die tijd (rond 1980) bij een instituut dat managementtrainingen verzorgde. Hij was vooral geïnteresseerd in teams. Kon je op basis van een aantal individuele persoonlijkheidstesten een team samenstellen dat gegarandeerd succesvol was?

Ze testten daartoe de deelnemers van hun managementgames vooraf. En vervolgens observeerden ze diezelfde deelnemers tijdens hun oefeningen. Ze zochten naar karakteristieke gedragspatronen. En als ze die vonden gingen ze na in hoeverre de persoonlijkheidstesten overeenkwamen. Zo zagen ze bijvoorbeeld dat binnen een succesvol team eigenlijk altijd wel een van de deelnemers heel eigenzinnig creatief was. Teams mét zo iemand deden het gewoon beter dan teams zónder zo iemand.

Als een chef-kok begon Belbin vervolgens te experimenteren. Wat zou er bijvoorbeeld gebeuren als je teams samenstelt met 10 van dergelijke types? Dat laat zich raden. Niet iedere deelnemer aan een training bij het instituut van Belbin zal altijd tevreden zijn geweest. Maar het resultaat van zijn experimenten was een overzichtelijk en betrouwbare lijst van acht teamrollen:

1. [Plant](#)
2. [Voorzitter](#)
3. [Vormer](#)
4. [Brononderzoeker](#)
5. [Bedrijfsman](#)
6. [Monitor](#)
7. [Groepswerker](#)
8. [Zorgdrager](#)

## Checklist voor een relevante missie

- Waar staat de organisatie voor?
- Wat is haar bijdrage aan haar omgeving?
- Waarin onderscheidt de organisatie zich van andere soortgelijke organisaties?
- Heeft de missie [draagvlak](#) bij directie, management en medewerkers?
- Is de missie richtinggevend voor het doen en laten van iedereen in de organisatie?
- Kunnen uit de missie [SMART doelstellingen](#) met [MAGIE](#) worden afgeleid, zowel voor de organisatie als geheel als voor individuele medewerkers?
- Gaat de missie minstens vijf jaar mee?
- Is de missie inspirerend en enthousiasmerend?

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk **SMART doelen stellen**. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

## Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een **waarneembare** actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander **kwantitatief** gegeven verbonden is.

Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

Een vage doelstelling ("we moeten klantvriendelijker worden") is vaak niet meer dan de wens om de huidige situatie te verlaten (veel klagende klanten). Een échte doelstelling moet dan nog worden bedacht.

- Wat willen we bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Waar gaan we het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden.

Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

## Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

## Acceptabel

Is er [draagvlak](#) voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name kortetermijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als "Aanwijsbaar". Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken.

En een andere uitleg voor de 'A' is "Activerend" of "Actiegericht": de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

## Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren.  
- Bo Bennett

Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie

liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. [Durf](#) een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.

Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

## **Tijdgebonden**

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

## De plant

Er zijn volgens Belbin twee soorten creatievelingen in een team te onderscheiden. De plant is daar één van.

Belbin beschouwde [creativiteit](#) in een team als een belangrijke succesfactor. Teams zonder creativiteit deden weliswaar braaf hun best maar waren duidelijk minder succesvol. Maar Belbin en zijn collega's ontdekten ook dat wanneer alle leden van het team redelijk tot zeer creatief zijn, het gehele team mis ging. Ze trokken twee conclusies. Echte creativiteit is schaars en echte creativiteit gedijt alleen als er ruimte voor is. En dat betekent dat de creatieveling de gelegenheid moet hebben om z'n ei te leggen en ook uit te broeden.

Op basis van een creativiteitstest onderscheidde de onderzoekers creatieve mensen. En vervolgens plantte men deze creatievelingen (die inmiddels door de onderzoekers 'plant' werden genoemd) in teams. Deze teams deden het vrijwel zonder uitzondering goed tot zeer goed. De belangrijkste uitzondering waren die teams waar men meer dan een plant had geplaatst: te veel van het goede is duidelijk ook hier niet gewenst.

### Wat is een typische plant?

De [plant](#) is een ietwat naar binnengekeerde, serieuze creatieveling met bij tijd en wijle briljante en onorthodoxe ideeën. Hij of zij weet veel, heeft veel fantasie en is bovengemiddeld intelligent. Maar de plant vindt het moeilijk om zijn ideeën aan de man te brengen. Deels omdat hij wat moeite heeft met andere mensen, deels omdat hij praktische bezwaren het liefst wegdenkt. 'Dat is uitwerking ...' vindt een plant. Een plant in z'n eentje komt niet ver. Meer planten zijn al snel de dood in de pot: die hebben teveel ideeën en komen er onderling niet uit.

### Ontwikkelmogelijkheden voor een plant

Een plant zou vaak beter tot zijn recht komen als hij wat extroverter zou zijn. Een plant heeft de neiging om in een hoekje te gaan zitten broeden. Dat is mooi maar met de ideeën die hij daarmee genereert, overvalt hij zijn collega's vaak. En daarmee verliest een plant veel van zijn effectiviteit. Want al die mooie ideeën, die moeten ook worden uitgevoerd. En een beetje plant laat het werken aan een ander over. Een plant doet er daarom goed aan even wat vaker bij een collega binnen te lopen en zijn ideeën voor te leggen. Een plant doet er ook goed aan om wat vaker hardop te denken.

### Waar let je op als leidinggevende van een plant?

De leidinggevende zal z'n best doen om de plant wat meer buiten te zetten. Een beetje lucht en licht is goed voor de plant. Je wilt dat de plant wat sneller en handiger met z'n ideeën komt. Dus je probeert hem wat extroverter te maken. Je vraagt de plant wat vaker om een [presentatie te houden](#). In het werkoverleg vraag je als leidinggevende expliciet wat de plant ervan vindt. Je vraagt naar ideeën, je vraagt de plant om die ideeën samen met een collega uit te werken. Kortom: je betreft de plant meer bij het spel.

## De voorzitter

Het spreekt vanzelf dat Belbin op zoek ging naar de rol van de leider in het team. Wat maakt iemand tot een goede leider in een team? Dat was eigenlijk eenvoudig uit te zoeken. Men bekeek de resultaten van de winnende teams en onderzocht vervolgens de scores van degene die de rol van voorzitter op zich had genomen. Welke eigenschappen onderscheidden deze voorzitter van de gewone mens?

Eigenlijk niets – de ideale voorzitter had een IQ dat niet boven dat van het gemiddelde van de groep uitstak. Hij was ook beslist niet creatiever. Maar een belangrijke eigenschap was zijn **vertrouwen in de mensen**. De goede voorzitter accepteerde mensen zoals ze waren. Hij kon daardoor als geen ander profiteren van de kwaliteiten van anderen. Belbin vertelt over een zeer succesvolle voorzitter. Observatoren deelden over haar mee dat ze eigenlijk helemaal niets deed. Ze [delegeerde](#) de taken en ze vroeg advies voordat ze een [besluit nam](#). Het aardige was dat twee heel uitgesproken deelnemers niet met haar of met elkaar de competitie aangingen. Deze voorzitter haalde dus het beste uit mensen boven. Karakteristiek was verder de beslistheid van haar beslissingen.

### Wat is een typische voorzitter?

Een echte [voorzitter](#) is relatief sterk en dominant en sterk gericht op het behalen van doelen. Een echte voorzitter is bovendien tamelijk onverstoort. Belbin citeert een collega: 'De goede voorzitter is tolerant genoeg om naar anderen te luisteren en sterk genoeg om hun adviezen naast zich neer te leggen.' De echte voorzitter heeft een gemiddeld IQ en is beslist niet creatiever dan de meeste van de teamleden. De voorzitter kenmerkt zich bovendien door sterke [doelgerichtheid](#). De voorzitter houdt voortdurend het teamdoel in de gaten en koerst daarop.

### Ontwikkelmogelijkheden voor de voorzitter

Die doelgerichtheid is ook direct een zwak punt. Een van de weinige punten waar menig voorzitter zich nog in kan ontwikkelen. Want het gaat dan altijd om teamdoelen. Juist door zijn focus op het teambelang, kan de voorzitter zijn persoonlijk belang uit het oog verliezen. Dat is op zich niet zo'n drama ware het niet dat een voorzitter bijzonder gewild is. Voor een commissie, voor een project of voor een vertegenwoordigend overleg. Veel voorzitters zijn dan ook later thuis dan is afgesproken en vaak 's avonds en in het weekend druk. Dat gaat lang goed. Maar als de voorzitter te lang zich uitsluitend richt op de gemeenschappelijke doelen, kan hij in de problemen komen.

### Waar let je op als leidinggevende van de voorzitter?

Je kunt als leidinggevende de voorzitter een handje helpen bij het in balans brengen van de persoonlijke doelen en de teamdoelen. Je kunt in de jaargesprekken daar op doorvragen en je kunt de voorzitter een [persoonlijk ontwikkelplan](#) laten opstellen en daar regelmatig op terugkomen. Ook een mogelijkheid is om de voorzitter samen met de [vormer](#) klussen te laten doen. Dat kan voor menig voorzitter een harde leerschool zijn.

## De vormer

In zijn speurtocht naar de leider in het team stuitte Belbin op een bijzonder raadsel. Hij had de ideale [voorzitter](#) geïdentificeerd. Zelfs zo goed dat hij op basis van de persoonlijkheidstesten kon voorspellen welke voorzitter het in een team goed zou doen. De volgende stap was natuurlijk om dit ook andersom te proberen. Hij onderzocht gevierde managers van toonaangevende bedrijven en verwachtte dezelfde eigenschappen aan te treffen. Niets bleek minder waar. Veel managers die het in de barre werkelijkheid uitstekend deden, leken in hun scores niet op de ideale voorzitter die Belbin zo trots had geïdentificeerd.

Terug dus naar de resultaten van de persoonlijkheidstesten. Wat hadden deze succesvolle managers dan wel gemeen met elkaar? Na uitvoerig onderzoek bleek dat wat deze leiders gemeen hadden, precies datgene was wat een goed teamlid niet heeft. Deze geslaagde managers waren vechttjassen. Mensen met maar één passie: winnen! En dus besloot Belbin deze groep maar eens nauwlettend te volgen tijdens de managementgames. En de schellen vielen hem van de ogen. Deze piraten deinsden echt nergens voor terug. Ze pikten ideeën, staken andermans papieren in de brand, gijzelden ander deelnemers en vonden het allemaal nog leuk ook! Hoe meer tegenwind, hoe meer plezier. En zo identificeerde Belbin de tweede leiderschapsrol: die van de Vormer.

### Wat is een typische vormer?

De echte [vormer](#) is een opportunist, een realist en nogal emotioneel. De echte vormer is vastberaden en onbevreesd. Maar de echte vormer is ook snel gefrustreerd en tamelijk achterdochtig. Maar bovenal is de vormer enorm gedreven en beschikt de vormer over heel veel energie.

### Ontwikkelmogelijkheden van de vormer

Het is duidelijk dat de vormer op een aantal punten nog veel kan leren. Tegelijkertijd is het wel de kunst om de positieve kwaliteiten te koesteren.

Herken je jezelf in de typering van de vormer? Vormers hebben vaak wat moeite met [sensitiviteit](#) en [organisatiesensitiviteit](#) (het onderkennen van je invloed op de rest van de organisatie). Je hebt als vormer daarom niet altijd in de gaten wat je beslissing betekent voor anderen binnen de organisatie. Je gebruikt en begrijpt de "informele kanalen" te weinig. Je laat direct eigen- of teambelang prevaleren boven het bedrijfsbelang. In die dingen schuilt een deel van je kracht maar het is een groot afbreukrisico. Bovendien kan loop je de kans dat wat je met zoveel energie en drive hebt 'neergezet' in de organisatie gewoon genegeerd wordt.

Organisatiesensitiviteit is te leren. Niet in een cursus. Wél door bijvoorbeeld deel te nemen aan managementgames en [teambuildingsactiviteiten](#). Dat zijn middelen die je leren wat jouw gedrag doet bij anderen. Organisatiesensitiviteit begint bij [luisteren](#) en kijken. Dwing jezelf bijvoorbeeld om regelmatig je reactie op iemands anders reactie te beginnen met (ja, ja, heel soft) 'ik zie dat je ...' en 'hoor ik goed dat je ...'. Dergelijke vragen dwingen jezelf om te formuleren wat je bij de ander ziet en hoort. En het stelt de ander in de gelegenheid om hun invloed op jou te vergroten.

### Waar let je op als leidinggevende van de vormer?

Een vormer kun je er in je team heel goed bij hebben. Maar je hebt waarschijnlijk voortdurend de neiging om hem af te remmen en om hem wat manieren bij te brengen. Dat kan averechts uitpakken. Voor je het weet, beschouwt de vormer jou als een van de mensen die hij omver moet blazen. Dat verhoogt de feestvreugde beslist niet. Want dan ontstaan er competentieconflicten: wie is er hier de baas? Daar moet je van weg blijven. Om de vormer wat sensitiviteit bij te brengen kun je hem veel beter vragen om een [vergadering](#) te leiden waar emoties een rol bij spelen. Je kunt de vormer ook af en toe uitnodigen om aanwezig te zijn bij vergaderingen op een wat hoger echelon. Dat helpt hem om inzicht te krijgen in de grotere context. Hij zal bovendien geneigd zijn meer te luisteren en minder te praten. Maar pas op dat hij niet naast zijn schoenen gaat lopen.

## De brononderzoeker

Belbin liet zoals gezegd al zijn cursisten een aantal persoonlijkheidstests invullen. Uit die test scores kwam op een zeker moment een type [plant](#) naar voren die men niet kon plaatsen. Want de "echte plant" was introvert. De echte plant was vaak bijzonder intelligent. Deze nieuwe soort was weliswaar heel creatief maar absoluut niet introvert. Integendeel.

Het aardige van het onderzoek van Belbin is dat hij in de gelegenheid was om een Plant van het type 1 en een plant van het type 2 in één groep te plaatsen en observatoren te vragen speciaal op die twee planten te letten. Wat bleek? De nieuw ontdekte planten bedachten al die nieuwe ideeën niet zelf: ze pikten ze van anderen. Deze nieuwe planten hadden gewoon heel goede contacten én een heel scherp oog voor belangwekkende nieuwe ideeën. En ze konden die nieuwe ideeën ook nog eens aan de man brengen! Omdat ze zo handig omsprongen met hun hulpbronnen, noemde Belbin deze creatievelingen 'Brononderzoeker'.

### Wat is een typische brononderzoeker?

De [brononderzoeker](#) is een [netwerker](#) pur sang. De brononderzoeker stelt de juiste vragen op het juiste moment aan de juiste mensen. Hij is enthousiast en heeft plezier in een uitdaging. De brononderzoeker ziet geen problemen, hij ziet kansen. Hij kent overal wel iemand die weer iemand kennen die hem verder kunnen helpen. En de brononderzoeker heeft een neusje voor goede ideeën. De brononderzoeker is geen heilige. Hij geneert zich niet om andermans ideeën te gebruiken voor eigen doeleinden.

### Ontwikkelmogelijkheden voor de brononderzoeker

Wie het prachtige kinderboek 'The wind in the willows' kent, herkent meneer Pad in de brononderzoeker. Altijd in voor iets nieuws maar nooit tijd om het af te maken. En meneer Pad was niet gelukkig. De brononderzoeker laat zich erg meeslepen en is daarbij erg afhankelijk van z'n enthousiasme. En dat enthousiasme is z'n achilleshiel: die voorraad is namelijk beperkt. Als het enthousiasme niet gevoed wordt, gaat het mis. De brononderzoeker loopt het risico dat hij met allerlei ideeën en ontwikkelingen bezig is zonder ook maar iets af te maken. Als je team evenwichtig is samengesteld, is dat niet zo'n probleem. Dan kan de brononderzoeker onbekommerd van idee naar idee hoppen. Maar meestal is het team niet perfect. En dan wordt het allemaal wel wat veel voor de brononderzoeker.

Ontwikkelmogelijkheden voor de brononderzoeker zijn daarom: focus wat meer op zorgvuldigheid en emotionele stabiliteit. Maak af wat je begon en laat je wat minder meeslepen door alle mogelijkheden die je ziet.

### Waar let je op als leidinggevende van de brononderzoeker?

Als leidinggevende zul je de brononderzoeker moeten helpen met zaken als [timemanagement](#), [discipline](#) en [voortgangscontrole](#). Daar zijn cursussen voor die met name inzoomen op [doelen stellen](#), [prioriteiten stellen](#) en keuzes maken. De goede dingen doen en de rest laten voor wat het is. Om de brononderzoeker in de gelegenheid te stellen die zaken te ontwikkelen, kun je overwegen om hem in een duo samen te laten werken met iemand die zelf ook liever anderen het echte werk laat doen. Je moet ervoor zorgen dat de brononderzoeker wat vaker zelf z'n ideeën moet uitwerken, oppakken en afmaken.

De leidinggevende van de brononderzoeker helpt zijn medewerker bovendien met het nadenken over [integriteit](#). Een borrel hier, een babbel daar: de brononderzoeker doet niets liever dan netwerken. En ondertussen plukt hij zijn ideeën overal vandaan. En daarin let de brononderzoeker niet altijd (bewust maar ook onbewust!) op het mijn en dijn. Als mensen dat in de gaten krijgen, houden ze hun kaken stijf op elkaar. Daarmee verliest de brononderzoeker z'n effectiviteit. Maar bovendien kan de brononderzoeker daarmee mensen ernstig kwetsen of zelfs kwaad berokkenen. De leidinggevende zal dus regelmatig ook zelf z'n oor te luisteren moeten leggen bij de gesprekspartners van de brononderzoeker. En af en toe navragen: 'Leuk idee, waar pikte je dat op?'

## De bedrijfsman

Belbin identificeerde dus de mensen met de ideeën en de mensen die de leiding op zich konden nemen. Het lag voor de hand om te onderzoeken in hoeverre er ook typische waterdragers zijn. Belbin kwam dit keer niet bedrogen uit. Hij noemde deze teamrol de Bedrijfsman. In zijn boek klinkt wat spijt door over deze naam. Mensen bleken het niet leuk te vinden om 'Bedrijfsman' te zijn. Het klinkt te saai, te grijze-muis-stofjas-achtig. Teveel de man die overwerkt voor de baas en op z'n donder krijgt van z'n vrouw.

Maar Belbin kon het imago van de bedrijfsman wat oppoetsen door te laten zien dat veel topmanagers bedrijfsmannen zijn. Want wat de bedrijfsman vooral typeert is zijn [loyaliteit aan het bedrijf](#) en zijn [discipline](#). Juist in grote organisaties kan een bedrijfsman zich ontwikkelen tot topmanager. De bedrijfsman is niet te beroerd om de rotklussen te doen, de bedrijfsman is niet te lui om dergelijke klussen ook af te maken. Ten slotte is de bedrijfsman ook enigszins conservatief. Hij koestert het goede en laat zich niet een twee drie overhalen om iets nieuws te beginnen. En dat zijn kwaliteiten die in grote organisaties (waar iedere dag tientallen, vaak heel leuke, ideeën worden gegenereerd) waardevol zijn.

### Wat is een typische bedrijfsman?

De [bedrijfsman](#) is behoudend, plichtsgetrouw en gebruikt zijn gezonde verstand. Hij kan [organiseren](#) (ook zijn eigen werk), werkt hard en is praktisch aangelegd. De bedrijfsman is niet heel flexibel. Veranderingen mogen maar met mate. Nieuwe ideeën zijn prima maar de echte bedrijfsman hanteert het adagium: eerst zien dan geloven.

### Ontwikkelmogelijkheden van de bedrijfsman

De bedrijfsman heeft net als alle anderen wat punten waar hij zich in kan ontwikkelen. Belbin beschouwt flexibiliteit als een duidelijk zwak punt. Dat gebrek aan flexibiliteit is in feite de tegenpool van de discipline van de bedrijfsman. Juist die discipline die zo waardevol is, kan ook verstarrend werken. Je ziet het voor je: de bedrijfsman wil gewoon eerst deze klus afmaken en pas dan staat hij open voor iets nieuws.

[Flexibiliteit](#) is goed te ontwikkelen. Je moet voortdurend voor ogen houden dat er meer wegen naar Rome leiden. En dat vergt een zekere [helikopterview](#). Net als de [vormer](#) kan de bedrijfsman vaak wat extra [sensitiviteit](#) gebruiken. De focus op één doel en de drive om dat af te maken is natuurlijk ook een vorm van met oogkleppen op lopen.

Een ander punt waar de bedrijfsman nog in kan groeien is het opkomen voor het eigenbelang. Plichtsgetrouwheid is mooi maar de wereld om je heen zó beïnvloeden dat jouw plicht overeenkomt met je persoonlijk belang is nog veel mooier. Met andere woorden: probeer meer [invloed uit te oefenen](#) op het verloop van de dingen, probeer het verloop van de dingen meer te buigen richting je persoonlijk belang. Dan slaat de bedrijfsman twee vliegen in één klap.

### Waar let je op als leidinggevende van de bedrijfsman?

De leidinggevende van de bedrijfsman krijgt vaak over zijn medewerker te horen dat-ie wel een beetje minder star kan zijn. Met name bedrijfsmannen met procedurebewakende functies (controllers, administrateurs) mogen van de collega's wel wat soepeler zijn. De kunst in dit soort situaties is om met de bedrijfsman door te praten over het doel van de procedure en in hoeverre dat doel ook op een andere manier gediend kan worden. Met andere woorden: je onderzoekt samen welke wegen er nog meer naar Rome leiden.

Een andere aanpak kan zijn om de afspraken met de bedrijfsman in wat algemenere termen te formuleren. Je spreekt dus niet af dat de afdelingscijfers over het afgelopen jaar uiterlijk 1 maart moeten zijn ingeleverd maar je spreekt af dat de jaarrekening voor de gehele organisatie uiterlijk 1 mei klaar is. Je geeft de bedrijfsman dus de ruimte om in overleg met de anderen afspraken op maat maakt. Een training die van pas zou kunnen komen is een training '[Klantgerichtheid](#)'. In dergelijke trainingen ligt namelijk de focus bij de klant en niet bij de procedures.



## De monitor

Niet iedereen past even goed in een team. De monitor lijkt daar één van. Belbin ging er actief naar op zoek. Zijn observatoren hadden geconstateerd dat er in veel teams een soort "muurbloem"-type was dat zich eigenlijk niet of nauwelijks liet gelden totdat er gekozen moest worden. Op dat moment bleek deze muurbloem uitstekend in staat om voor en tegens af te wegen en een rationele, verstandige afweging te maken.

Belbin schrijft over dit type teamwerker: '... een serieuze, voorzichtige figuur die een soort ingebouwde immuniteit bezat voor enthousiasme. Hij nam de tijd om tot een besluit te komen want hij wilde altijd eerst goed over de dingen nadenken.' Toen Belbin de persoonlijkheidstesten van deze types nader onderzocht bleek het te gaan om intelligente mensen met een betrekkelijk lage score op [prestatiemotivatie](#). Beetje saaie types inderdaad, kritisch, niet zo creatief en enigszins op een afstand blijvend.

### Wat is een typische monitor?

Een [monitor](#) stort zich beslist niet in het strijdgewoel. Een monitor wacht tot het stof is gaan liggen, ordent de zaken en stelt een beslissing voor. En omdat de monitor betrekkelijk neutraal de groepsprocessen heeft gevolgd kun je erop rekenen dat de monitor tot een verstandig besluit komt.

Net als de [plant](#) is de monitor in een team vaak een buitenbeentje. Toch verschillen ze sterk. De plant heeft de neiging om zich af te zonderen. Die neiging heeft de monitor niet. Het is net alsof de monitor al zijn denkkracht aanwendt om de verschillende mogelijkheden door te rekenen terwijl de anderen zich vaak richten op maar één mogelijkheid. De monitor is daardoor niet zo gefocust op wat er in de groep gebeurt. En diep in z'n hart maakt de monitor dat ook niet zo heel erg veel uit. Tja, de monitor is nu eenmaal niet zo'n groepsdier.

### Ontwikkelmogelijkheden voor de monitor

Als de monitor veel in een team werkt, zal hij wel degelijk af en toe van een koude kermis thuiskomen. De monitor scoort vrij hoog op emotionele stabiliteit. Met andere woorden: de monitor is tamelijk onverstoorbaar. Anderen zien dat vaak anders. Die vinden de monitor afstandelijk en kil. Dus voor de monitor zou het goed zijn als hij zijn blik wat meer naar buiten richt. En dan vooral let op de mensen om hem heen. Kijk eens bij [Zakelijk flirten](#).

In crisissituaties is de monitor niet op zijn best. Een monitor die zich op dergelijke situaties wil voorbereiden kan bijvoorbeeld deelnemen aan trainingen over leidinggeven.

### Waar let je op als leidinggevende van de monitor?

Doordat de monitor op een afstandje blijft, kan hij in bepaalde processen niet optimaal tot zijn recht komen. Je kunt als leidinggevende daar wat aan doen door de monitor actief eerder in het proces te betrekken. Je kunt zijn zichtbaarheid vergroten. Bijvoorbeeld door de [vraag te stellen](#) 'Wat vind jij ervan?' En geen genoegen nemen met 'Ik weet het nog niet zo goed.' Een echte monitor zal terugschrikken voor het beantwoorden van de vraag omdat hij nog niet alles op een rij heeft staan. Maar hij laat zich wel meer zien in de groep.

De leidinggevende van de monitor kan zich bovendien de monitor veel in een 1-op-1-situatie laten samenwerken. Zo moet de monitor zich wel laten gelden. En doordat hij met meerdere mensen uit het team heeft gewerkt, zullen zij ook meer begrip hebben voor zijn insteek.

## De groepswerker

Een team is een verzameling individuen, ieder met z'n eigen belangen, ideeën, angsten en affiniteiten. Het is eigenlijk een wonder dat ondanks al die verschillen een team toch nog een gezamenlijk resultaat kan behalen. Zo ongeveer redeneerde Belbin toen hij op zoek ging naar de verklaring van dat wonder.

Hij had geconstateerd dat er in veel teams een of twee mensen zijn die eigenlijk alleen maar vriendelijk zijn. Iemand die de boel sust als het mis dreigt te gaan, iemand die luisterde, iemand die de moeilijke types "erbij" kon houden. Belbin schreef de rol uit en vroeg zijn observatoren op zoek te gaan naar mensen die aan de rolbeschrijving voldeden. En vervolgens legde hij de psychologische testen van die mensen naast elkaar. En inderdaad: hij vond een duidelijk te onderscheiden groep mensen met een duidelijk psychologisch profiel.

### Wat is een typische groepswerker?

Het grote verschil met de [voorzitter](#) is het gebrek aan dominantie. De voorzitter kiest en schroomt niet om naar voren te stappen als er een leider wordt gevraagd. De groepswerker doet dan juist gauw een stapje naar achteren.

Maar de [groepswerker](#) is wél erg gericht op zijn omgeving. De groepswerker bleek een vriendelijke, [gevoelige](#) persoonlijkheid met belangstelling voor mensen. Juist door die vriendelijkheid en zijn totale gebrek aan het streven naar dominantie is de groepswerker voor niemand bedreigend. Dat maakt hem zo belangrijk. Zeker in professionele organisaties waar haantjesgedrag bij de leidinggevenden eerder regel dan uitzondering is, is een groepswerker vaak een aanwinst. En omdat iedereen wel voor hem en onder hem wil werken, wordt zo'n groepswerker vaak nog leidinggevende ook!

### Ontwikkelmogelijkheden voor de groepswerker

Het is duidelijk dat een groepswerker die zich stevig wil laten gelden, nog een hele dobber met zichzelf heeft. Een echte groepswerker (in de terminologie van Belbin) mag echter wel wat winnen in de categorie Inzet: [ambitie](#), [durf](#), [vasthoudendheid](#) en [onafhankelijkheid](#). Een groepswerker kan nog wel eens beschouwd worden als iemand die met alle winden meewaait. Een draaikont, zegt de [vormer](#). 'Volkomen onterecht,' vindt de groepswerker, ik luister, ik repareer en ik heb gewoon lang niet over alles een mening.' Maar feit is dat de groepswerker wel iets scherper en duidelijker een koers kan uitzetten. Zodat zijn teamgenoten weten wat ze aan hem hebben.

### Waar let je op als leidinggevende van de groepswerker?

Al dat lijmen en luisteren, al die [empathie](#): het wordt ook wel eens te veel. De groepswerker wordt op een gegeven moment zelf ook onderdeel van machtsspelletjes. Die arme groepswerker wordt soms tot zijn eigen verbazing object van gekonkel en gekuip. De leidinggevende van de groepswerker zal de groepswerker bij tijd en wijle uit die kluwen moeten ontwarren. Hij moet de groepswerker als het ware even boven de materie plaatsen en met hem het toneel in ogenschouw nemen. Want een potentiële valkuil voor de groepswerker is dat-ie ook echt onderdeel wordt van het gedoe.

## De zorgdrager

Nogal wat projecten gaan de mist in doordat ze gewoon niet goed genoeg doordacht zijn. Iedereen denkt dat de ander dat wel zal doen en als puntje bij paaltje komt ... heeft de zorgdrager het gedaan. Want dat typeert de zorgdrager: zijn oog voor detail, zijn zucht naar perfectionisme en zijn vooruitziende blik.

Dat maakt de zorgdrager (Belbin noemde hem de Completer, Finisher) belangrijk voor een projectteam maar tegelijk ook wel eens vermoeiend. De zorgdrager heeft een lichte neiging tot zeuren: 'Ja maar wat als ...'. Ideaal als je een raket naar de maan wilt schieten. Maar wie een nieuwe creatieve invulling wil bedenken voor een oud fabriekscomplex wordt gek van de zorgdrager. Pas op: je hebt diezelfde zorgdrager wel weer nodig als je de opening van je nieuwe complex wilt regelen.

### Wat is een typische zorgdrager?

De [zorgdrager](#) is ordelijk, nauwgezet en licht perfectionistisch. Als de zorgdrager ergens aan begint, maakt hij het af. Sterker: als een ander ergens aan begint en verzuimt het af te maken, kan de zorgdrager de boel niet op zijn beloop laten. Hij maakt het wel af. Een beetje klagerig is een zorgdrager ook. Dat geeft ook te maken met zijn perfectionisme. Want daarin is de zorgdrager vaak de enige. De [bedrijfsman](#) heeft weliswaar ook veel [discipline](#) maar is meer gefocust op de grote lijnen en de bedrijfsdoelen. De zorgdrager is meer de man van de details. De zorgdrager is beslist minder extern georiënteerd.

Wat de [bedrijfsman](#) en de zorgdrager met elkaar verbindt is hun plichtsbesef en ordelijkheid.

### Ontwikkelmogelijkheden voor de zorgdrager

De zorgdrager denkt sterk vooruit. En omdat de toekomst ongewis is, zal de zorgdrager rekening houden met allerlei eventualiteiten. En dus vindt de zorgdrager al snel heel veel beren op de weg. Een ondankbare taak! Maar ook een taak die niemand anders op zich neemt. De zorgdrager doet er daarom goed aan dat regelmatig te benadrukken. Bijvoorbeeld door de planningen niet alleen te maken maar dat met elkaar te doen. Je plakt een groot vel papier op een whiteboard, zorgt voor een aantal stiften en voor een kalender of agenda. Alleen al door het papier op te hangen, neem je je teamgenoten mee in het opstellen van de planning. Je geeft je teamgenoten een doorkijkje in de toekomst. En je zorgt ervoor dat iedereen gedwongen wordt om na te denken in 'wat als ... scenario's'. Een slimme zorgdrager werkt later wel zelf de planning uit en voegt nog de dingen toe die jullie in de bijeenkomst over het hoofd zagen.

Tegelijkertijd doet de zorgdrager er goed aan om zich te oefenen in een laissez faire houding. Je wordt als zorgdrager al snel een control freak. Iemand die alles in de planning wil stoppen en dan nog eens checkt of die planning gehaald wordt. Zeker als je in een team werkt waar die rol wat onderbelicht is, is dat op den duur dodelijk voor je werkplezier.

### Waar let je op als leidinggevende van de zorgdrager?

Dat werkplezier, dat is ook de insteek van de leidinggevende. De zorgdrager heeft de neiging om anderen telkens te wijzen op wat er mis kan gaan. Als die plaat blijft hangen, zullen teamgenoten de zorgdrager mijden. En dan verliest hij zijn effectiviteit. Daarom doet de leidinggevende er goed aan om de zorgdrager af en toe te dwingen om in de spiegel te kijken. 'Word jij blij als je werkt met iemand die alleen maar bezwaren en problemen ziet?' De leidinggevende zal bovendien veel complimentjes maken. De zorgdrager maak je blij met complimentjes. Het kan sowieso geen kwaad om het humeur van de zorgdrager wat meer in de gaten te houden. Op emotionele stabiliteit scoort hij niet bijster hoog.