

Belbin – overzicht van de rollen

Op basis van 7 jaar onderzoek heeft dr. Belbin karaktereigenschappen samengesteld. Dit zijn de volgende rollen geworden:

- Voorzitter of coördinator
- Voortrekker of ondernemer
- Ideeëngever of creatief denker
- Evaluator of analytische denker
- Promotor of woordvoerder
- Organisator of uitvoerder
- Groepswerker of bemiddelaar
- Afmaker of afwerker

Voorzitter of coördinator

De rol 'voorzitter' betekent niet dat deze persoon de officiële leider van het team hoeft te zijn. Deze rol is zo genoemd omdat het leiden van een team de rol/taak is waar hij het meest geschikt voor is. De voorzitter zit de vergaderingen voor en is belast met de coördinatie van pogingen om plannen te verwezenlijken. Belangrijke kenmerken voor de voorzitter zijn: evenwichtig, 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 - beslist niet briljant - 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 waar ze op hun best in 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 te vullen.

De voorzitter is de persoon die er voor zorgt dat iedereen weet wat er moet worden gedaan en hij zorgt dan ook voor de agenda.

Hij zoekt uit welke punten het team in 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 dan 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.

Voortrekker

De persoon in de rol 'voortrekker' 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 iedere situatie waar moet maken.

De belangrijkste functie in de rol van de voortrekker 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 grotere bijdrage dan de voorzitter.

- Hij zoekt naar bepaalde patronen in discussies, probeert ideeën, doelen en praktische overwegingen tot een doelgericht geheel samen te brengen waar hij vervolgens direct aan wil werken.
- De voortrekker heeft soms minder zelfvertrouwen dan zijn dominante optreden suggereert. Hij heeft de neiging te twifelen 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 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 van 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.

Ideeëngever

Een persoon in de rol van 'ideeëngever' kan gezien worden als iemand die ideeën uitzaait. Deze ideeën kunnen vervolgens door anderen tot wasdom dienen te worden gebracht. De ideeëngever is in het team degene van wie de oorspronkelijke oplossingen en suggesties komen. Natuurlijk is de Ideeëngever 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 verbeeldingskracht en de hoogste intelligentie van het team.
- Hij is de persoon van wie men kan verwachten dat hij een nieuwe oplossing voor een oud probleem aangeeft en 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 Ideeëngever: hij is geneigd teveel creatieve 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 invallen en voelt zich gauw beledigd als ze terzijde 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: de ideeëngever is een voortdurende bron van inspiratie.

Evaluator/kritische denker

In tegenstelling tot de rol van de ideeëngever komt een persoon in de rol van 'evaluator' over als een coole 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 analyses dan in creatieve vondsten.

- Hij is degene die het team ervoor behoedt om 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 het 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, verwerken 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 Ideeëngever.

Voor een evaluator 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.

Organisator/Uitvoerder

De persoon in de rol van 'organisator' is de praktische figuur, de regelende 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 duidelijke taken. Net als de Voorzitter beschikt hij over een sterk karakter en heeft hij een gedisciplineerde aanpak.

- Hij valt op door zijn oprechtheid, zijn integriteit, en zijn inzet. Hij raakt niet snel ontmoedigd, maar kan wel van zijn stuk gebracht worden door plotselinge wijziging in de plannen.
- Hij heeft stevige structuren nodig en werkt daar dan ook voortdurend aan. Leg hem een besluit voor en hij zorgt voor een perfect schema om het uit te werken. Geef 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 organisator 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.

Promotor/woordvoerder

Van alle teamleden is de promotor ongetwijfeld de meest naar buiten gerichte contactenlegger. 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 promotor is degene die uitgaat op informatie, ideeën en interessante 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 Ideeëngever. Wel is hij snel in staat om te zien in hoeverre nieuwe ideeën belangrijk zijn.

Als hij niet door anderen wordt gestimuleerd, zou de promotor al snel verveeld, gedemoraliseerd en weinig effectief worden, maar binnen het team kan hij uitstekend improviseren.

Hij is op z'n 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 zovele zaken is geïnteresseerd, kan ertoe leiden dat hij - net als de Ideeëngever – 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 andere groep kan de promotor deze taak het beste op zich nemen, eventueel samen met de Voorzitter.

Groepswerker/bemiddelaar

De persoon in de rol van '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 bekritisieren 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 voortrekker, de ideeëngever of de evaluator.
- 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 permanent 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.

Afmaker/voltooiër

De persoon in de rol van 'afmaker' is een doener, een harde werker, die graag met een concrete taak bezig is en daarmee doorgaat totdat de klus is geklaard. Innerlijk maakt de afmaker zich voortdurend 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.
- Hij 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 voortdurend taakgericht bezig, waardoor hij anderen toch kan opjatten, 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 die een deprimerende invloed heeft op de rest van het team. Hij kan snel het overzicht verliezen en zich teveel met details bezighouden.

De manier echter waarop hij alles in de gaten houdt en doet wat er gedaan moet worden, maakt hem erg waardevol.