



## Teamrollen volgens BELBIN

Dit document bevat de volgende informatie:

- **Wat is BELBIN?**
- **Geschiedenis van BELBIN**
- **Teamrollen**
  - **Bedrijfsman**
  - **Brononderzoeker**
  - **Groepswerker**
  - **Monitor**
  - **Plant**
  - **Specialist**
  - **Voorzitter**
  - **Vormer**
  - **Zorgdrager**

### Wat is BELBIN?

BELBIN staat voor een theorie dat er binnen een team diverse rollen nodig zijn. Ieder mens heeft van nature een rol. Optimale samenwerking komt tot stand als er een evenwicht bestaat tussen de team rollen.

### Geschiedenis van BELBIN

BELBIN is het resultaat van vele jaren onderzoek van prof. Meredith Belbin en zijn medewerkers van het ITRU te Cambridge. De vraag die zij zich stelden was waarom het ene team 'werkt' en het andere niet. Meer dan honderd teams bestaande uit managers zijn bestudeerd in experimentele spelsituaties. Centraal in het onderzoek stond het begrip 'teamrol'. Een 'teamrol' geeft de manier aan waarop een individu zijn persoonlijke kenmerken en talenten bruikbaar kan maken voor een team.

Uit vele jaren onderzoek en praktijkervaringen zijn een aantal teamrollen onderkend. Elke manager is in staat om één of enkele van deze rollen voor zijn rekening te nemen en de wijze van de samenstelling van de onderkende teamrollen blijken bepalend te zijn voor het succes.

De onderkende teamrollen zijn: (A) de bedrijfsman, (B) de brononderzoeker, (C) de groepswerker, (D) de monitor, (E) de plant, (F) de specialist, (G) de voorzitter, (H) de vormer en (I) de zorgdrager.

**Op de volgende pagina's zijn de diverse teamrollen nader uitgewerkt.**

## **A. Teamrol: de bedrijfsman**

### **Kenmerken:**

De bedrijfsman is meestal een praktisch persoon die zorgt dat besluiten ook uitgevoerd worden. Hij is nuchter en houdt van hard werken (niet praten maar doen). Hij is loyaal ten opzichte van zijn taken en kan bijzonder vasthoudend zijn.

### **Rol:**

De bedrijfsman is sterk in het omzetten van ideeën naar concrete taken. Ziet snel wat haalbaar is en wat niet. De bedrijfsman kan organiseren en implementeren. Voor managementtaken zijn vooral die taken geschikt waarbij de nadruk ligt op verantwoordelijkheid en doelmatigheid.

### **Te vermijden gedrag:**

- Kritiek uiten waarbij nieuwe ideeën direct van de hand worden gewezen.
- Te star en niet open staan voor wijzigingen.
- Te snel aan de slag willen zonder dat bijvoorbeeld de doelen al bekend zijn.

## **B. Teamrol: de brononderzoeker**

### **Kenmerken**

De brononderzoeker is meestal een extravert en innemende persoon. Hij legt makkelijk contact en beschikt meestal over een uitgebreid netwerk van contactpersonen. Hij is met name gericht op ontwikkeling en vernieuwing. Improvisatie is hem niet vreemd en hij is goed in het samenvoegen van diverse ideeën.

### **Rol**

De brononderzoeker is sterk in het verkennen en inbrengen van ideeën en bronnen van buiten de groep. Hij is goed in staat om kansen te zien en deze ook uit te werken. Essentieel zijn drukte en afwisseling daar hij anders verveeld en ineffectief wordt.

### **Te vermijden gedrag**

- Over-enthousiasme
- Te snel afgeleid zodat hij opgaat in interessante maar voor het team zinloze zaken
- Te veel verslappen als de druk afneemt of geen interesse meer hebben indien de details of zaken niet stimuleren.
- 

## **C. Teamrol: de groepswerker**

### **Kenmerken**

Vriendelijk van aard, meegaand en sterk gericht op het creëren van sfeer en gevoel van gezamenlijkheid. Kan goed luisteren en heeft gevoelige sociale antennes en een goede commutatieve souplesse. Heeft een hekel aan conflicten en kan in kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.

### **Rol**

Hij zorgt ervoor dat de groep bijeen blijft. Streeft naar eenheid en voorkomt onnodige spanningen en confrontaties. Is loyaal naar de groepsleden en zorgt dat iedereen op een positieve wijze omgaat met de ideeën van de ander. Zorgt voor gezelligheid en een hoog groepsmoreel.

### **Te vermijden gedrag**

---

**HobbitSoft Consultancy B.V.**

Arnhemseweg 575 | 7361 CK Beekbergen | KvK: 08075752

T: 06-10488355

E-mail: a.hollants@hobbitsoft.nl

Website: www.hobbitsoft.nl



---

**Gespecialiseerd in architectuur, informatiemanagement en verandertrajecten**

---

- Wegduiken voor confrontaties
- Sfeer creëren waarin te weinig serieus op zaken wordt ingegaan
- Allianties aangaan en samenspannen met één groepslid tegen een ander

## D. Teamrol: de monitor

### Kenmerken

Is een bedachtzame na-denker en door-denker. Hij wil weten waarom iets is zoals het is en wil dit onderzoeken en begrijpen. Ziet snel de zwakke plekken in een plan. Is verstandig en laat zich graag van alles uitleggen, maar is tevens zeer kritisch. Legt zelf graag ook alles uit zodat het lang kan duren voordat er een oordeel komt, maar die dan ook vrijwel altijd juist is.

### Rol

Zeer goed in analyseren van problemen en evalueren van ideeën en suggesties. Is goed in het aanwijzen van voors en tegens van een voorstel.

### Te vermijden gedrag

- Te kritisch zijn zodat ideeën niet eens de kans krijgen om verwoord te worden.
- Wedijveren met planten en andere monitoren in intelligent maar halsstarrig debat.
- Besluitvorming deprimeren door steeds met nieuwe problemen te komen en oplossingen te veroordelen.

## E. Teamrol: de plant

### Kenmerken

De plant is een verzinner en vernieuwer. Een creatief denker wiens ideeën zich meestal onderscheiden door originaliteit en verbeeldingskracht. Hij is introvert en eigenzinnig. Verkiest zijn eigen oplossing en is over het algemeen geen teamwerker. Hij is zeer gevoelig voor waardering en kritiek. Niet zelden behoeft de plant een aparte gebruiksaanwijzing om optimaal functioneren.

### Rol

Is een bron van inspiratie. Genereert ideeën en alternatieven, en verzint mogelijke oplossingen voor complexe problemen. Heeft vooral zijn meerwaarde in het begin van een project. Meerdere planten in een team zijn niet wenselijk.

### Te vermijden gedrag

- Capaciteit willen tonen op teveel of zelfs verzonden terreinen.
- Beledigd voelen indien er kritisch naar de ideeën wordt gekeken.
- Te bescheiden of bang om in een team met extraverte en dominante figuren zijn ideeën te presenteren.

## F. Teamrol: de specialist

### Kenmerken

Is een toegewijd vakman wiens bijdrage vooral ligt in zijn technische vaardigheid en gespecialiseerde kennis. Is een stille en standvastige solist voor wie professionele normen zwaar wegen en het eigen vakgebied verdedigt. Concentreert zich bij voorkeur op één zaak.

---

**HobbitSoft Consultancy B.V.**

Arnhemseweg 575 | 7361 CK Beekbergen | KvK: 08075752

T: 06-10488355

E-mail: a.hollants@hobbitsoft.nl

Website: www.hobbitsoft.nl



---

**Gespecialiseerd in architectuur, informatiemanagement en verandertrajecten**

---

**Rol**

Kan een sleutelpositie innemen in vaktechnische zin. Vertaalt algemene termen in vaktechnische, en voegt een deskundig gezichtspunt toe. Bijdrage buiten de expert-rol zijn niet te verwachten.

**Te vermijden gedrag**

- Prat gaan op expert-rol zodat creativiteit in de groep gefrustreerd wordt.
- Zich alleen mengen in het gesprek als zijn deskundigheid aan de orde is waardoor er geen betrokkenheid naar het team als geheel is.

**G. Teamrol: de voorzitter****Kenmerken**

Zoekt onophoudelijk naar wilsovereenkomst in de groep. Is een natuurlijke coördinator die de procedure aangeeft, de bedoelingen verheldert, de opvattingen inventariseert en samenvat wat iedereen wil. Hij is extravert, positief, ruimdenkend maar protocol-vast. Kracht van de voorzitter is dat hij intellectuele en creatieve talenten bij anderen ontdekt. Zoekt consensus maar kan ook knopen doorhakken.

**Rol**

Komt tot zijn recht op een plaats waar uiteenlopende belangen en kwaliteiten moeten worden samengebundeld en waar doelstellingen moeten worden gecoördineerd. Is goed in procedure en gericht op besluitvorming en daardoor voor velen een aanvaardbare leider.

**Te vermijden gedrag**

- Gaan jagen op besluiten.
- Procedurele starheid (besluit is besluit).
- Vasthouden aan gegeven rolverdeling, ook bij veranderingen.

**H. Teamrol: de vormer****Kenmerken**

Is een gedreven wilskrachtig persoon met een grote dosis energie en een sterke drang om te presteren. Hij is vlot, impulsief en ongeduldig. Daagt graag uit en voelt zich snel uitgedaagd. Houd ervan om te winnen en is sterk gericht op resultaat. Omgeving zien hem vaak als dwingend, stuwend en assertief. Ziet mensen in relatie tot het te bereiken doel.

**Rol**

Geeft richting en genereert actie. Spanningen en confrontaties geven hem energie en stelt nieuwe doelen vast bij impasse. Is van groot belang indien er wezenlijke veranderingen dienen te komen. Is op zijn best in situatie waarbij onder grote druk en met veel risico's gepresteerd moet worden.

**Te vermijden gedrag**

- Platwalsen van andere teamleden, zeker in een gezaghebbende positie.
- Wedijveren over de rol van deskundige met de plant en de monitor.
- Onverdraagzaamheid en arrogantie t.o.v. mensen die zich meer op het proces en procedures richten.

---

**HobbitSoft Consultancy B.V.**

Arnhemseweg 575 | 7361 CK Beekbergen | KvK: 08075752

T: 06-10488355

E-mail: a.hollants@hobbitsoft.nl

Website: www.hobbitsoft.nl



---

**Gespecialiseerd in architectuur, informatiemanagement en verandertrajecten**

---

## I. Teamrol: de zorgdrager

### Kenmerken

Is een teamrol dat zich voortdurend zorgen maakt over de dingen die mis kunnen gaan. Heeft een sterk zintuig voor gevaar en een grote zorg naar mensen en zaken. Hang naar perfectie en detail. Bewaakt voortdurend de kwaliteit. Is toberig en kan moeilijk iets aan anderen overlaten.

### Rol

Zeer van belang bij zaken die een hoge accuratesse en concentratie vereisen. Zorgt dat alles is voorbereid en volgens plan verloopt en tot in detail wordt uitgewerkt. Is nauwgezet en voelt aan wat urgent is.

### Te vermijden gedrag

- Onnodig benadrukken van details ten koste van algemeen overzicht.
- Ontmoedigen van team door sterke bekommernis.
- Intolerantie bij mensen met een oppervlakkige of avontuurlijke houding.