

Vragenlijst Belbin

Deze test is door R. Meredith Belbin ontwikkeld om u in staat te stellen zelf uw eigen optimale rol in een team te bepalen. In een eenvoudige Nederlandse bewerking van drs. R. Groen worden o.m. acht belangrijke groepsrollen onderscheiden, t.w.:

1. VZ De voorzitter.
2. VM De vormgever.
3. PL De "plant", een bron van creatieve injecties in het team.
4. WA De waarschuwer.
5. BM De bedrijfsman.
6. BO De bron onderzoeker.
7. GW De groepswerker.
8. AF De afmaker.

De test bestaat uit zeven halve zinnen, die u dient af te maken. Per zin heeft u tien punten tot uw beschikking die u moet verdelen over de acht mogelijke antwoorden.

Als u zich volledig herkent in een antwoord geeft u alle tien punten aan dat antwoord. Indien u zich in meerdere antwoorden herkent, verdeelt u de tien punten overeenkomstig uw voorkeur: dus de meeste punten voor het antwoord dat het best bij uw eigen gedrag aansluit en de minste voor die antwoorden waarin u een klein beetje van uzelf herkent.

Voorbeeld

1. Wanneer ik in een team zit, zou het volgende voor mij kunnen gelden:

- a. Ik merk nieuwe kansen snel op en maak er goed gebruik van.
- b. Ik kan goed samenwerken met allerlei verschillende mensen.
- c. Het produceren van ideeën is een van mijn natuurlijke gaven.
- d. Als ik iets in mensen zie wat nuttig kan zijn voor de doelen van de groep, weet ik het er altijd uit te halen.
- e. Omdat ik zelf efficiënt ben, maak ik dingen graag helemaal af.
- f. Ik vind het niet erg om een tijdlang wat minder populair te zijn, als ik maar goede resultaten haal.
- g. Ik voel snel aan wat werkt in een situatie die ik goed ken.
- h. Ik kan objectief redeneren en een bepaalde zaak onbevooroordeeld van verschillende kanten belichten.

	Aantal punten
A	2
B	
C	
D	7
E	
F	1
G	
H	

De test

1. Wanneer ik in een team zit, zou het volgende voor mij kunnen gelden:

- a. Ik merk nieuwe kansen snel op en maak er goed gebruik van.
- b. Ik kan goed samenwerken met allerlei verschillende mensen.
- c. Het produceren van ideeën is een van mijn natuurlijke gaven.
- d. Als ik iets in mensen zie wat nuttig kan zijn voor de doelen van de groep, weet ik het er altijd uit te halen.
- e. Omdat ik zelf efficiënt ben, maak ik dingen graag helemaal af.
- f. Ik vind het niet erg om een tijdlang wat minder populair te zijn, als ik maar goede resultaten haal.
- g. Ik voel snel aan wat werkt in een situatie die ik goed ken.
- h. Ik kan objectief redeneren en een bepaalde zaak onbevooroordeeld van verschillende kanten belichten.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

2. Als ik minder goed presteer in een team, dan zou dat de volgende oorzaken kunnen hebben:

- a. Ik voel me pas op mijn gemak wanneer bijeenkomsten goed gestructureerd zijn, in de hand worden gehouden en goed verlopen in het algemeen.
- b. Ik geef vaak te veel toe aan teamleden die een waardevol standpunt hebben dat onvoldoende aan bod is gekomen.
- c. Ik heb de neiging veel te praten wanneer er nieuwe ideeën in de groep worden besproken.
- d. Mijn objectieve kijk op dingen houdt me tegen om enthousiast met collega's mee te praten.
- e. Mensen vinden me soms overheersend en autoritair wanneer er snel dingen gedaan moeten worden.
- f. Ik vind het moeilijk om het voortouw te nemen, misschien omdat ik te gevoelig ben voor de sfeer in de groep.
- g. Ik ben soms zo verdiept in mijn eigen ideeën dat ik niet meer in de gaten heb wat er gaande is.
- h. Mijn collega's vinden dat ik me te druk maak over details en te veel denk aan wat er mis kan gaan.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

3. Wanneer ik met anderen aan een project werk, geldt het volgende voor mij:

- a. Ik kan mensen beïnvloeden, zonder hen onder druk te zetten.
- b. Ik ben oplettend, waardoor fouten worden voorkomen en niets wordt vergeten.
- c. Ik ben bereid druk uit te oefenen zodat er tijdens een bijeenkomst geen tijd wordt verspild en het hoofddoel niet uit het oog wordt verloren.
- d. Men kan erop rekenen dat ik iets origineels bij te dragen heb.
- e. Ik ben altijd bereid een goed voorstel te ondersteunen wanneer dat in het algemeen belang is.
- f. Ik ben voortdurend op zoek naar de nieuwste ideeën en de laatste ontwikkelingen.
- g. Ik denk dat anderen mijn vermogen om objectief te oordelen op prijs stellen.
- h. Men kan het gerust aan mij overlaten om te zorgen dat al het noodzakelijke geregeld wordt.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

4. Kenmerkend voor mijn houding tegenover groepswork is:

- a. Ik doe het graag omdat ik mijn collega's beter wil leren kennen.
- b. Ik aarzel niet om de denkbeelden van anderen aan te vallen, of zelf een minderheidsstandpunt in te nemen.
- c. Gewoonlijk zit ik niet verlegen om argumenten waarmee ik een redenering die niet klopt kan weerleggen.
- d. Ik denk dat ik er goed in ben te zorgen dat een plan ook slaagt, wanneer eenmaal besloten is dat het moet worden uitgevoerd.
- e. Ik heb de neiging om voor de hand liggende opmerkingen te vermijden en steeds met onverwachte ideeën te komen.
- f. Ik probeer iedere taak die ik moet doen binnen een groep zo perfect mogelijk uit te voeren.
- g. Ik maak graag gebruik van contacten met mensen buiten de groep.
- h. Hoewel ik graag ieders mening wil horen, ben ik besluitvaardig wanneer dat nodig is.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

5. Voldoening in mijn werk betekent voor mij het volgende:

- a. Ik heb er plezier in situaties te analyseren en de verschillende keuzemogelijkheden tegen elkaar af te wegen.
- b. Ik vind het interessant praktische oplossingen voor problemen te bedenken.
- c. Ik draag voor mijn gevoel bij aan goede werkhoudingen.
- d. Ik kan veel invloed uitoefenen op de besluitvorming.
- e. Ik kan mensen ontmoeten die misschien iets nieuws te bieden hebben.
- f. Ik kan mensen overtuigen van de noodzaak dat iets moet gebeuren.
- g. Ik voel me in mijn element als ik mijn volledige aandacht kan geven aan een bepaalde taak.
- h. Ik vind graag een werkterrein dat mijn fantasie prikkelt.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

6. Als ik plotseling in weinig tijd een moeilijke taak moet uitvoeren met mensen die ik niet ken, reageer ik als volgt:

- a. Ik trek mij het liefst terug in een hoekje, zodat ik rustig kan bedenken hoe ik het aan moet pakken.
- b. Ik zou bereid zijn samen te werken met de persoon die blijk geeft van de meest positieve aanpak, zelfs als dit een lastig iemand is.
- c. Ik zou een manier vinden om de taak minder omvangrijk te maken door uit te zoeken wie wat het beste kan doen.
- d. Ik heb een natuurlijk instinct voor wat urgent is en kan er daardoor voor zorgen dat we niet achter raken op het schema.
- e. Ik denk dat ik mijn hoofd koel houd en logisch blijf denken.
- f. Ik zou recht op het doel afgaan en me niet laten opjagen.
- g. Ik zou bereid zijn het voortouw te nemen als ik het gevoel had dat de groep geen vorderingen maakt.
- h. Ik zou onmiddellijk de discussie op gang brengen om nieuwe ideeën te stimuleren en de dingen in beweging te krijgen.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

8. Als ik problemen heb met groepswork betreft dat waarschijnlijk het volgende:

- a. Ik ben geneigd ongeduldig te reageren als mensen de zaak ophouden.
- b. Anderen zeggen misschien dat ik te analytisch ben en te weinig intuïtief.
- c. Ik wil dat het werk goed gedaan wordt, waardoor ik soms de boel ophoud.
- d. Ik verveel mij nogal snel en reken op een paar anderen om me enthousiast te maken.
- e. Ik vind het moeilijk op gang te komen, tenzij ik precies weet wat het doel is.
- f. Ik heb er soms moeite mee om ingewikkelde kwesties die tijdens een bespreking bij me op komen duidelijk uit te leggen.
- g. Ik durf soms van anderen geen dingen te vragen die ik zelf niet kan.
- h. Ik heb er moeite mee mijn standpunt te verdedigen wanneer ik op duidelijke weerstand stuit.

	Aantal punten
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

Resultaten vragenlijst Belbin

Scoreformulier

Geef hieronder per vraag aan hoeveel punten elke letter heeft gekregen.

Vrg	AF		WA		PL		BM		VM		BO		VZ		GW	
1	G		A		H		B		D		E		F		C	
2	F		C		E		D		B		G		H		A	
3	B		G		D		H		C		F		A		E	
4	E		H		C		G		F		A		D		B	
5	H		D		G		A		E		C		B		F	
6	D		E		A		F		G		H		C		B	
7	C		B		F		E		A		D		G		H	
Tot																

Lees de teamrollen uit de bijlage door en mail de teamrol die het beste bij je past naar sandradekroon@connectbegeleiding.nl.

Voor het visuele beeld kunnen de punten in het model worden gezet.

BIJLAGE TEAMROLLEN VAN BELBIN

De Bedrijfsman (BM)
De Brononderzoeker (BO)
De Plant (PL)
De Waarschuwer (WA)
De Vormgever (VM)
De Voorzitter (VZ)
Afmaker (AF)
De Groepswerker (GW)



Hieronder worden de typerende eigenschappen van de verschillende teamrollen beschreven. Elke teamrol heeft een aantal kwaliteiten en sterke punten, maar ook (daarmee logisch samenhangende) zwakheden. De beschrijvingen zijn enigszins overdreven om de herkenning te vergemakkelijken. Het gaat niet om echte personen, het zijn abstracties, metaforen. Iemand die de eigenschappen van een hieronder beschreven teamrol heeft, krijgt voor het gemak die noemer.

De Bedrijfsman (BM)

Kenmerken

De Bedrijfsman is de organisator die ervoor zorgt dat besluiten worden omgezet in concrete werkzaamheden. Hij is nuchter en ordelijk en pakt de zaken op een

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

Rol:

De Bedrijfsman is sterk in het ombouwen van plannen en strategieën tot concrete taken en bezigheden. Hij ziet wat haalbaar is en wat niet. De BM kan organiseren en implementeren en zorgt ervoor dat alle zaken voor elkaar komen. Managementtaken waarin de nadruk ligt op verantwoordelijk en doelmatig beheer, zijn bij de BM in goede handen.

Te vermijden gedragingen:

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

De Brononderzoeker (BO)

Kenmerken:

De Brononderzoeker is een extraverte en innemende persoon en altijd op zoek naar nieuwe informatie en interessante contactpersonen. Een nieuwsgierige verkenners, die over talloze relaties lijkt te beschikken. Door zijn brede belangstelling wordt hij vaak als creatief ervaren, maar hij voegt de dingen eerder samen dan dat hij echte ideeën verzint. De BO is gericht op brainstormen, op vernieuwing en ontwikkeling, en hij houdt van improviseren. Hij is speels, steels, positief en enthousiast en een permanente bron van informatie. Het kan echter gebeuren dat hij niet altijd afmaakt waar hij aan begint, doordat hij wel eens de neiging heeft om dingen net zo makkelijk te laten vallen als hij ze heeft opgepikt.

Rol:

De Brononderzoeker is sterk in het verkennen en inbrengen van ideeën en bronnen van buiten de groep. Hij kan verbindingen leggen, gebieden exploreren en onderhandelingen voeren. Door zijn pragmatisme en tegenwoordigheid van geest weet hij waar de kansen liggen en hoe ze te benutten. Druk en afwisseling zijn voor een BO essentieel. Wordt hij onvoldoende gestimuleerd door zijn omgeving, bijvoorbeeld wanneer hij een eenmansfunctie bekleedt, dan raakt hij al snel verveeld en ineffectief.

Te vermijden gedragingen:

Overenthousiaste.

Een te grote afleidbaarheid; het telkens opgaan in allerlei verleidelijk-interessante, maar voor het team irrelevante zaken.

Te veel verslappen als de druk op het werk (of de prikkel van het nieuw zijn) afneemt; nonchalance met betrekking tot details of zaken die niet direct zijn hart hebben.

De Plant (PL)

Kenmerken:

De Plant is de vernieuwer en de verzinner. De creatieve denker, die zich onderscheidt door originaliteit en verbeeldingskracht. Hij zoekt ruimte om te kunnen fantaseren, om strategieën en scenario's voor de toekomst te ontwerpen, en om telkens weer verrassende, nieuwe oplossingen voor oude problemen te vinden. De PL is introvert en eigenzinnig. Hij kiest voor zijn eigen oplossingen en werkt het liefst op enige afstand van het team. Hij stopt veel energie in zijn scheppingen en verliest wel eens de realiteit uit het oog, waardoor zijn ideeën als zonderling, radicaal of onpraktisch kunnen overkomen. De PL is zeer gevoelig voor waardering en kritiek. Er is soms een aparte gebruiksaanwijzing nodig om dit talent in een team tot bloei te krijgen.

Rol:

Een Plant kan een voortdurende bron van inspiratie zijn. Hij genereert ideeën en alternatieven, en verzint mogelijke oplossingen voor complexe problemen. Een PL is vooral van belang in de beginfase van een project of als schepper van een nieuw product. Maar ook als (intern of extern) adviseur komt hij goed tot zijn recht. Dikwijls is één PL in een team voldoende. Als er meer zijn, bestaat de kans dat alle energie opgaat in het bestrijden van elkaars denkbeelden.

Te vermijden gedragingen:

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

De Waarschuer (WA)

Kenmerken:

De Waarschuer is de bedachtzame nadenker en doordenker, wiens bijdrage ligt in objectieve, weloverwogen analyses. De WA wil weten waaróm, wil onderzoeken en begrijpen. Hij ziet snel de zwakke plekken in een plan of argumentatie. De WA zoekt naar inzicht en overzicht en houdt ervan om te beschouwen, te beschrijven en te verklaren. De WA is verstandig en voorzichtig, laat zich graag alles uitleggen en legt zelf ook graag alles uit. Hierdoor kan hij er soms lang over doen voor hij een beslissing neemt. Zijn oordeel is echter doordacht en zelden onjuist.

Rol:

Voor het analyseren van problemen en het evalueren van ideeën en suggesties is de WA van grote waarde. Zijn kritische instelling en doordachtzaamheid kunnen menig team behoeden voor het nemen van onjuiste en overhaaste beslissingen. Goed in het aanduiden en afwegen van de voors en tegens van een voorstel, kan de WA op belangrijke strategische punten belanden, vooral daar waar men zich voor de kleinste misstap moet behoeden.

Te vermijden gedragingen:

Overkritisch zijn; nieuwe, nog onrijpe ideeën bij voorbaat diskwalificeren.
Wedijveren; in intelligent, maar halsstarrig debat treden met andere
Waarschuwens en met Planten.
De besluitvorming deprimeren; steeds nieuwe problemen aangeven en
oplossingen veroordelen.

De Vormgever (VM)

Kenmerken:

De Vormgever is een gedreven, wilskrachtig persoon, met een grote dosis nerveuze energie en een sterke drang om te presteren. Hij is vlot, impulsief en ongeduldig. De VM daagt uit en voelt zich snel uitgedaagd. Hij geniet van strijd en woordenwisseling, maar moet wel winnen. Als het tegenzit, raakt de VM snel gefrustreerd, geëmotioneerd en ongedurig. De VM is gericht op resultaat, verbindt daar zijn 'ik' aan, en weet anderen in beweging te zetten. Hoewel hij voortdurend wordt geplaagd door twijfels over eigen kunnen, die alleen door resultaten kunnen worden weggenomen, ervaart zijn omgeving hem vaak als dwingend, stuwend en assertief. Hij is een moedige en vrijmoedige ondernemer, die ervoor zorgt dat de dingen in gang worden gezet, en die mensen vooral ziet in relatie tot het te bereiken doel.

Rol:

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

Te vermijden gedragingen:

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

De Voorzitter (VZ)

Kenmerken:

De Voorzitter is constant op zoek naar wilsovereenkomst in de groep. Hij is de natuurlijke coördinator die de procedure aangeeft, de bedoelingen verheldert, de opvattingen inventariseert en tenslotte samenvat wat iedereen wil. Hij probeert elk teamlid aan te moedigen om bij te dragen en heeft een goede neus voor ieders sterke kant. De VZ is extravert, positief en ruimdenkend, maar protocolvast. Hij beschikt doorgaans niet over opvallende, intellectuele of creatieve talenten. Zijn kracht is veeleer dat hij deze talenten bij anderen ontdekt en het woord wil geven. Hij zoekt consensus, maar hakt zonder aarzelen de knoop door als zich een meerderheid heeft afgetekend of als de tijd begint te dringen.

Rol:

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

Te vermijden gedragingen:

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

De Afmaker (AF)Kenmerken:

De Afmaker is het teamrol-talent wiens aandacht voortdurend uitgaat naar de dingen die mis kunnen gaan. Zijn grote zorg naar mensen en zaken en een sterk zintuig voor gevaar resulteren in een waakzaam oog voor detail en een zekere hang naar perfectie. De AF toetst voortdurend op zijn gevoel of alles nog klopt. Hij controleert rusteloos, als het moet tot in de puntjes, of alles in orde is. De AF bewaakt de kwaliteit. Hij hanteert straffe normen en is soms weinig toeschietelijk tegenover de Jantjes van Leiden. Zijn uiterlijke zelfbeheersing en kalmte kunnen bedrieglijk zijn. Hij is niet gauw gerustgesteld en kan moeilijk iets aan anderen overlaten. Bezorgd om zaken over het hoofd te zien maar tegelijkertijd sterk gericht op eenheid, absorbeert hij als het ware de stress die het werk met zich meebrengt.

Rol:

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

Te vermijden gedragingen:

Het onnodig benadrukken van details ten koste van het algemeen overzicht of de algemene richting Het ontmoedigen van het team door zijn sterke bekommerdheid.
 Intolerantie ten opzichte van mensen met een oppervlakkige of avontuurlijke houding.

De Groepswerker (GW)Kenmerken:

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

Rol:

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

Te vermijden gedragingen:

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

16

