

TEAM ROLES At Work



Team Roles at Work | R. Meredith Belbin

Het kwalificatiemysterie

In de huidige tijd is het steeds moeilijker om een direct verband te leggen tussen technische kwalificaties, zoals opleiding en werkervaring, en geschiktheid voor een functie. Voor de functie van schoenmaker is helder wat de vakeisen zijn, maar hoe zit dat voor de vele functies in het bedrijfsleven van tegenwoordig? De ideale kandidaat op papier, met de juiste opleiding en ervaring blijkt vaker dan je zou willen toch tegen te vallen in de praktijk. Dan is er sprake van een 'misfit' tussen de persoon en de betreffende plaats in de organisatie. Wat de 'misfit' van de 'perfect fit' onderscheidt, is de mate waarin iemand in staat is de rol te spelen die het beste aansluit bij zijn of haar natuurlijke talent(en).

Opkomst van teamroltaal

Inmiddels is er meer bewustzijn omtrent het verschil tussen de functionele rol en de teamrol. Een functionele rol beschrijft de aard van de werkzaamheden en de kennis en ervaring die daar voor nodig zijn. De teamrol betreft de competenties die iemand nodig heeft om in

een team te kunnen functioneren. De bijdrage aan het team hangt zowel af van de aard van de opdracht, de fase waarin de opdracht zich bevindt, als de rollen van de teamgenoten. Wat beïnvloedt iemands teamrolgedrag?



Persoonlijkheid spreekt voor zich. Ieder heeft zijn natuurlijke neigingen. Mentale vermogens kunnen er voor zorgen dat iemand zijn natuurlijke neigingen onderdrukt ten faveure van gepaster gedrag. Huidige waarden en motivatie zijn eveneens vanzelfsprekend. Onder veldbeperkingen wordt verstaan dat ieder zich aanpast aan zijn omgeving. Denk bijvoorbeeld aan kleine veranderingen die optreden in gedrag zodra de baas in de buurt is. Erva-

ring verwijst naar leerervaringen, wat was succesvol en wat niet? Onder situationeel rol-leren wordt verstaan het vermogen de rollen in de groep in te schatten en je daar zo effectief mogelijk naar te voegen. Het leren spreken in teamroltaal 1) helpt de teamgenoten elkaar beter te begrijpen en 2) daarmee effectiever gebruik te maken van elkaars talent en 3) elkaars handicaps te omzeilen.

Geschied vs. Passend

Wanneer men een nieuw teamlid zoekt, stelt men vaak een functieprofiel op dat zo uitgebreid is dat zelfs de vacaturehouder er bij eigen aantreden niet aan zou hebben voldaan. De eisen zijn zo uitgebreid omdat men op zoek is naar de ideale kandidaat en denkt dat dit de weg is. Vervolgens wordt de best lijkende kandidaat geselecteerd maar blijkt hij niet te brengen wat er werd gehoopt. Er is namelijk een belangrijk verschil tussen de vraag of iemand *geschikt* is of dat iemand *past*. Het laatste hangt af van de dynamiek tussen de persoon en het team waarin hij wordt geplaatst.



Begin 2000 kwam ik voor het eerst in aanraking met het werk van Meredith Belbin. Het hoofd van de afdeling waar ik destijds werkte, had een adviseur ingeschakeld om de effectiviteit van het team een boost te geven. Een van de instrumenten die aan bod kwamen, was Belbin. De oppervlakkige uitwerking van de acht rollen is me altijd goed bijgebleven. Dat de theorie meer om het lijf heeft, bleek tijdens het lezen van dit boek. Zijn visie op persoonlijke rollen doet denken aan Marcus Buckingham, die eveneens een pleidooi houdt voor het woekeren met je talent en het simpelweg managen van je handicaps. Ook Meredith Belbin volgt deze lijn. Het is een lijn waar menig werknemer zich in kan vinden. Nu de lijnmanagers nog! Lees de summary voor meer inzicht in je eigen teamrol en de consequenties daarvan voor de samenwerking met collega's en hogergeplaatsten.

Wanneer je geschiktheid en passendheid op twee assen plaatst, ontstaat het onderstaande kwadrant. Uit dit kwadrant blijkt dat de werkelijkheid anders is dan de verwachtingen die men op voorhand had.

		GESCHIKT		ONGESCHIKT	
		Verwachting: ideale fit		Verwachting: hopelijke fit	
PASSEND		Realiteit: teleurstelling.		Realiteit: past verrassend goed.	
		Verwachting: matige fit		Verwachting: totale mis-fit	
NIET PASSEND		Realiteit: een echt probleem.		Realiteit: geen probleem.	
		GESCHIKT = FUNCTIONEEL		PASSEND = ROL	

De *ideale fit*, zowel qua kennis en ervaring als qua teamrol, kan toch teleurstellen. De klus is te weinig uitdagend en wordt voornamelijk gezien als opstap naar iets interessanter. De kandidaat functioneert goed, maar is niet optimaal gemotiveerd. Zijn aandacht is al weer bij de volgende kans.

De *matige fit* is geen matige fit maar een groot probleem. Qua kennis en ervaring kan hij prima meekomen, maar de groep accepteert hem niet. Zijn teamrol sluit niet aan bij wat er nodig is. Dit doet pijn. Het doet pijn bij de werknemer die gefrustreerd raakt dat het maar niet wil lukken, en ook de baas weet hier vaak niet mee om te gaan. Het probleem wordt stilzwijgend getolereerd.

De *hopelijke fit* is een buitenkans. Kennis en ervaring laten zich nou eenmaal sneller inlopen dan de juiste rolkwaliteiten. De medewerker is blij met de kans die hij heeft gekregen en pakt deze met beide handen aan. Loyaliteit is het resultaat.

De *totale misfit* is geen probleem. Iedereen weet dat dit van tijdelijke aard moet zijn. Dat is niet persoonlijk, maar gewoon een nuchter feit. Zodra de persoon niet meer nodig is of weg kan, zal hij vertrekken.

Coherente en incoherente profielen

Een succesvolle manager is succesvol omdat hij weet welke teamrol hem het beste past en welke niet. Dit is niet alleen voor hemzelf duidelijk, maar ook voor anderen. Zijn sterke punten springen duidelijk in het oog, zijn zwakke punten worden effectief gemanaged. Oftewel, die compenseert iemand anders in het team. Om je teamrol te ontdekken, is het noodzakelijk lang genoeg in een team te functioneren. Wie kort op een plaats zit, past zich mogelijk steeds aan. Op korte termijn kan dat prima. Op lange termijn val je uiteindelijk altijd terug in je natuurlijke rol. Wie zichzelf wil leren kennen, doet er dus goed aan niet te snel van plek te wisselen.

Wanneer men een nieuw team start, kijkt men eerst allemaal naar elkaar om langzaam maar zeker een gevoel te krijgen bij de rol

die ieder speelt. Afhankelijk daarvan zoekt men zijn eigen plek. Dat hoeft niet iemands natuurlijke rol te zijn, het kan ook een aanverwante rol zijn die ook in iemands palet zit. De leden van een team vormen zo communicerende vaten. Om tot een effectief team te komen, is het zaak zorgvuldig om te gaan met het toedichten van rollen. Overhaaste inschattingen kunnen later voor problemen zorgen. Zoals eerder gezegd, alleen de meest natuurlijke rol kan men duurzaam beoefenen. Alle andere rollen zijn per definitie tijdelijk van aard. Wat zijn cues om iemands rol te achterhalen? Door bijvoorbeeld naar iemands zwaktes te kijken of te letten op iemands taalgebruik.

De kunst van het formeren van een team

De kracht van een team wordt voornamelijk bepaald door de mate waarin de spelers op elkaar zijn ingespeeld. Zoals een spits niet zonder een goede middenvelder kan, en zonder goede keeper iedereen verloren is, zo is dat ook in het bedrijfsleven het geval. Wanneer spreken we überhaupt over een team? Een team is pas een team als er sprake is van een wederkerig belang tot samenwerken.

Klassieke fouten in teams zijn het aantrekken van slechts één soort teamspeler. Wie niet op de groepsleden lijkt, is een kort leven beschoren. Het nadeel is dat de zwakke kanten van het typische groepslid onafgedekt blijven en het team nooit optimaal zal presteren. Een gebruikelijke reactie is om vervolgens de tegenovergestelde cultuur te willen creëren, opnieuw met dezelfde weeffout. Alle spelers vertegenwoordigen één type en de gewenste teambalans blijft uit.

Bij het opbouwen van een team begint men met het reflecteren op het doel van het team. Vandaar uit denkt men na over de gewenste competenties. Een klein team waarbij enkele spelers twee rollen goed beheersen, werkt al snel efficiënt. Bij het opbouwen van een team begint men vaak bij het hoofd, de project- of lijnmanager. Aangezien een dergelijke type niet bijzonder schaars is, is het aan te raden te starten bij de meeste schaarse teamspeler en daar de rest van het team om heen te bouwen. Wie kan het beste omgaan met die enorm lastige, maar o zo onmisbare expert? Wie kan het beste de geniale ideeën van die communicatief beperkte plant overbrengen op de andere stakeholders?

Het mag duidelijk zijn. Het advies van Meredith Belbin is om steeds eerst te letten op rolcompetenties en daarna pas op feitelijke kennis en ervaring. Rolcompetenties moeten in potentie aanwezig zijn, wil iemand er een kracht van kunnen maken. Kennis en ervaring zijn eenvoudiger over te dragen. Voor elke speler die aan het veld wordt toegevoegd is de eerste vraag voor men start met scouten, wat is het doel dat we als team willen bereiken? De tweede vraag is welke competenties daar voor nodig zijn. En de derde en laatste vraag is welke competenties nog onvoldoende aanwezig zijn. Na het beantwoorden van deze reeks vragen, kan de casting van de juiste kandidaat beginnen.

De waarheid over zwaktes

- ✓ Niemand kan overal perfect in zijn, daar heb je simpelweg de tijd niet voor.
- ✓ Zwaktes maken duidelijk welk pad te kiezen, namelijk het pad van je kracht.
- ✓ Tijd die niet verloren gaat aan zwaktes, kan worden besteed aan het uitbouwen van je kracht.
- ✓ Een zwakte een ontwikkelpunt? Flauwekul! Woekeren met je talenten, zo luidt het devies.

ELKE KRACHT HEEFT ZIJN ZWAKTE. ACCEPTEER DAT EN GUN IEMAND ANDERS DE RUIMTE OM OP DAT TERREIN TE FLOREREN.

Projectteamsamenstelling

De volgende zes kritieke fasen zijn te onderscheiden bij projecten gericht op het ontwikkelen en lanceren van nieuwe producten of werkwijzen:

1. Identificeren behoeften.
Sommige projecten falen omdat de verkeerde doelen zijn gesteld. Sleutelfiguren om dat te voorkomen zijn de vormers en voorzitters.
2. Ideeën genereren.
De vorm en voorzitter hebben antwoord gegeven op de vraag 'wat'. De plant en brononderzoeker zijn bij uitstek geschikt voor het beantwoorden van de vraag 'hoe'.
3. Formuleren van plannen.
Hoe de oplossing er uit ziet, is een andere vraag dan hoe en met wie de oplossing het beste kan worden gerealiseerd. De monitor is een goede lange termijn planner, de specialist brengt de benodigde expertise met zich mee.
4. Contact leggen.
Het projectresultaat is pas geslaagd als het wordt geaccepteerd door de afnemers. Brononderzoekers en groeps werkers leggen graag contact om dit draagvlak te creëren.
5. Inpassen in de organisatie.
De bedrijfsman organiseert graag het technische plaatje. De voorzitter bemoeit zich graag met het inpassen van de juiste mensen op de juiste plaats.
6. Doorpakken en afronden.
De zorgdrager en de bedrijfsman zijn er om te zorgen voor de laatste details en de juiste nazorg.

Uw teamrol

Deze vragenlijst bevat zeven vragen. Voor elke vraag is een totaal van tien punten beschikbaar, die u over de zinnen dient te verdelen, zodanig dat de puntenverdeling het beste uw gedrag of gevoelens weergeeft. Het is mogelijk dat u de punten verdeelt over meerdere zinnen; om een extreem voorbeeld te geven kunt u aan elke zin één punt toekennen en aan één zin twee punten. U kunt ook aan één zin tien punten toekennen en aan de overige zinnen geen. Er zijn geen 'goede' of 'slechte' antwoorden.

Op de laatste pagina vindt u de sleutel om uw teamrol te berekenen.

1. Ik denk dat ik het volgende kan bijdragen aan een team:

	A	Men kan er op vertrouwen, dat ik elke taak die ik op mij neem, ook volbreng.
	B	Ik kan meestal wel voorspellen of een plan of idee in een specifieke situatie past.
	C	Ik denk dat ik snel nieuwe mogelijkheden zie en daar voordeel uit kan halen.
	D	Ik kan goed met uiteenlopende typen mensen werken.
	E	Met nieuwe ideeën komen is één van mijn welhaast natuurlijke talenten.
	F	Mijn inhoudelijke kennis en ervaring zijn over het algemeen één van mijn sterke punten.
	G	Ik ben bereid direct en openhartig te zijn teneinde de juiste dingen te laten gebeuren.
	H	Eén van mijn eigenschappen is dat ik binnen een groep degenen weet aan te wijzen die een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van een groep.
	I	Ik kan met redelijke en onbevooroordeelde argumenten komen voor alternatieve handelwijzen.

2. Mijn mogelijke tekortkomingen ten aanzien van teamwork zijn dat:

	A	Ik niet graag mijn mening uit over voorstellen en plannen die incompleet of onvoldoende gedetailleerd zijn.
	B	Ik me niet op mijn gemak voel als vergaderingen niet goed gestructureerd, gecontroleerd en geleid worden.
	C	Ik de neiging heb veel te praten als er in de groep een nieuw onderwerp aangesneden wordt.
	D	Ik moeite heb om op de voorgrond te treden, misschien omdat ik te gevoelig ben voor de sfeer in de groep.
	E	Ik de neiging heb verward te raken in mijn eigen ideeën en zodoende het spoor bijster raak.
	F	Ik niet graag een bijdrage lever aan een discussie over een onderwerp waarvan ik niet veel af weet.
	G	Ik soms gezien word als dwingend en autoritair wanneer belangrijke zaken behandeld worden.
	H	Ik de neiging heb te snel toe te geven aan waardevolle ideeën en visies van anderen, zonder dat ze voldoende doorgesproken te hebben.
	I	Mijn objectieve zienswijze het mij moeilijk maakt om gemakkelijk en enthousiast mee te doen met collega's.

3. Wanneer ik betrokken ben in een project met anderen, dan:

	A	Ben ik in het algemeen doeltreffend in het voorkomen van slordige fouten of nalatigheden die het succes van een project in de weg staan.
	B	Kan men erop vertrouwen dat ik een gestructureerde benadering hanteer in het uitvoeren van mijn taken.
	C	Onderken ik snel de mogelijkheden van nieuwe ideeën en ontwikkelingen.
	D	Ben ik altijd bereid een goed voorstel te ondersteunen, omwille van het algemeen belang.
	E	Kan op mij gerekend worden als het gaat om iets origineels bij te dragen.
	F	Probeer ik professioneel te blijven.
	G	Bring ik graag op actie aan om er voor te zorgen dat er tijdens de vergadering geen tijd wordt verspild of dat het hoofdonderwerp niet uit beeld geraakt.
	H	Heb ik de aanleg mensen te beïnvloeden zonder ze onder druk te zetten.
	I	Ben ik van mening dat mijn oordelen kunnen bijdragen aan het tot stand komen van de juiste beslissingen.

4. Mijn karakteristieke benadering van werken in een team is, dat:

	A	Ik iets van perfectionisme in mij heb bij elke taak die ik onderneem.
	B	Ik het vermogen meen te hebben de uitvoering van een eerder bedacht plan in werking te zetten.
	C	Ik graag degene wil zijn die de contacten maakt buiten de groep.
	D	Ik er in stilte belang aan hecht mijn collega's beter te leren kennen.
	E	Ik er de voorkeur aan geef het voor de hand liggende te vermijden en nieuwe wegen in te slaan.
	F	Ik ergens aan bijdraag als ik weet waar ik het over heb.
	G	Ik niet bang ben de opvattingen van anderen te bestrijden of een minderheidsstandpunt in te nemen.
	H	Ik alle meningen wil horen en toch niet aarzel een standpunt in te nemen wanneer een beslissing genomen moet worden.
	I	Ik gewoonlijk wel argumenten kan vinden om zwakke voorstellen te weerleggen.

5. Ik haal bevrediging uit het werk omdat:

	A	Ik in mijn element ben als ik al mijn aandacht aan een taak kan geven.
	B	Ik het uitdagend vind praktische oplossingen voor problemen te vinden.
	C	Ik in de gelegenheid ben nieuwe mensen met verschillende ideeën te ontmoeten.
	D	Ik het plezierig vind bezig te zijn met het bevorderen van goede werkrelaties.
	E	Ik de mogelijkheid zie mijn fantasie uit te leven.
	F	Ik het gevoel heb dat ik mijn specifieke eigenschappen/bekwaamheden en opleiding goed gebruik.
	G	Ik een sterke invloed kan uitoefenen op beslissingen.
	H	Ik ervoor kan zorgen dat mensen overeenstemming bereiken over prioriteiten en doelen.
	I	Ik het leuk vind situaties te analyseren en alle mogelijkheden af te wegen.

6. Als ik plotseling een moeilijke taak krijg met beperkte tijd en onbekende mensen, dan:

	A	Zou mijn natuurlijke gevoel voor urgentie eraan bijdragen dat we niet achter raken op het schema.
	B	Zou ik ondanks tegenstrijdige druk doorgaan met hetgeen gedaan moet worden.
	C	Zou ik een discussie beginnen teneinde nieuwe ideeën te stimuleren en er beweging in te krijgen.
	D	Zou ik bereid zijn te werken met degene die de meest positieve aanpak laat zien.
	E	Zou ik graag eerst een eigen oplossing bedenken en het vervolgens aan de groep proberen te verkopen.
	F	Lees ik graag zo veel mogelijk over het onderwerp.
	G	Zou ik de leiding nemen als de groep geen vooruitgang boekte.
	H	Zou ik een manier zoeken om de omvang van de taak te verminderen door vast te stellen hoe elk van de individuen het beste een bijdrage kan leveren.
	I	Denk ik dat ik kalm blijf en mijn hoofd koel houd.

7. Naar aanleiding van de problemen die ik ondervind tijdens het werken in groepsverband:

	A	Controleer ik graag of we de grote lijnen goed te pakken hebben, hetgeen niet altijd als plezierig wordt ervaren.
	B	Heb ik moeite een begin te maken tenzij het doel duidelijk is.
	C	Heb ik de neiging verveeld te zijn als ik niet actief mee kan doen met het stimuleren van mensen.
	D	Aarzel ik om mijn persoonlijke mening te uiten voor moeilijke en machtige mensen.
	E	Kan ik soms slecht ingewikkelde zaken die bij mij opkomen, aan de anderen overbrengen.
	F	Heb ik de neiging te denken dat ik mijn tijd verdoe en dat ik beter alleen kan werken.
	G	Heb ik de neiging te sterk te reageren als mensen het proces belemmeren.
	H	Ben ik me bewust van anderen dingen te vragen die ik zelf niet kan.
	I	Bekritisieren sommigen mij omdat ik te analytisch ben.



De kracht van de plant

- Creatief en verbeeldingsvol.
- Onorthodox.
- Lost moeilijke problemen op.

Acceptabele zwakten

- Negeert details en praktische zaken.
- Te diep in gedachten verzonken om effectief te communiceren.

Onacceptabele zwakten

- Wanneer te sterk gevoel van eigenaarschap effectieve samenwerking belemmert.

Typische uitspraken

- Waar een probleem is, is een oplossing.
- Hoe groter het probleem, hoe groter de uitdaging.
- Niet storen, genie aan het werk!
- Goede ideeën klinken in eerste instantie altijd vreemd.
- Ideeën beginnen met dromen.
- Zonder continue innovatie, geen overleving.
- Denk lateraal. Vb. 'Bedenk eens hoe de wereld er uit ziet als koeien konden autorijden'. (Zie 'Six Thinking Hats' op onze site)

De kracht van de brononderzoeker

- Extravert, enthousiast, communicatief.
- Verkent mogelijkheden en kansen.
- Ontwikkelt contacten.

Acceptabele zwakten

- Te optimistisch.
- Verliest zijn interesse nadat het initiële enthousiasme is verslapt.

Onacceptabele zwakten

- Klanten en contacten teleurstellen door slechte of geen follow-up.

Typische uitspraken

- Hier kunnen we goud mee verdienen.
- Ideeën moeten met trots gestolen worden.
- Nooit het wiel opnieuw uitvinden.
- Kansen ontstaan door andermans fouten.
- Tuurlijk kunnen we dat benutten!
- Je kunt altijd bellen en het uitzoeken.
- Beter goed gejat dan slecht bedacht.
- Tijd besteed aan verkenning is zelden verspilde tijd.



De kracht van de voorzitter

- Volwassen, zelfverzekerd, een goede voorzitter.
- Verheldert doelen, promoot besluitvorming, delegeert goed.

Acceptabele zwakten

- Kan worden gezien als manipulatief.
- Delegeert persoonlijke taken.
- Geneigd tot luiheid.

Onacceptabele zwakten

- Neemt de credits voor teameffort.

Typische uitspraken

- Laten we het doel niet uit het oog verliezen.
- Heeft iemand hier iets aan toe te voegen?
- Ik kom graag tot overeenstemming voor we verder gaan.
- Neem nooit aan dat wie zwijgt, toestemt.
- Ik denk dat we iemand anders een kans moeten geven.
- Goed delegeren is een kunst.
- Management is de kunst van anderen al het werk laten doen!

De kracht van de vormer

- Uitdagend, dynamisch, bloeit onder druk.
- Heeft de drive en moed om obstakels te overwinnen.

Acceptabele zwakten

- Kan anderen provoceren. Kan kwetsen.
- Snel geïrriteerd en gefrustreerd.

Onacceptabele zwakten

- Onvermogen schade te herstellen met excuses of humor.

Typische uitspraken

- Gewoon doen!
- Eerst nee zeggen, dan onderhandelen.
- Als je ja zegt, verwacht ik dat je het doet.
- Ik ben pas tevreden als we alles er uit hebben gehaald wat er in zit.
- Ik mag dan bot zijn, ik ben tenminste duidelijk.
- Ik krijg zaken in beweging.
- 'When the going gets tough, the tough get going.'





De kracht van de monitor

- Sober, strategisch, veeleisend.
- Ziet alle mogelijkheden.
- Oordeelt accuraat.

Acceptabele zwakten

- Is niet inspirerend. Te kritisch.
- Sceptisch, gebaseerd op logica.

Onacceptabele zwakten

- Ongefundeerd cynisme.

Typische uitspraken

- Ik denk er over en laat je morgen mijn besluit weten.
- Hebben we alle mogelijkheden verkend?
- Als het de toets der logica niet doorstaat, gaan we het niet doen.
- Beter langzaam tot een juist besluit komen, dan snel tot het verkeerde.
- Na alles te hebben afgewogen, lijkt dit de beste beslissing.
- Laten we de alternatieven tegen elkaar afwegen.
- Besluiten moeten niet alleen op basis van enthousiasme worden genomen.

De kracht van de groepswerker

- Coöperatief, mild, opmerkzaam, diplomatiek.
- Luistert, bouwt, voorkomt frictie, brengt rust.

Acceptabele zwakten

- Besluiteloos ten aanzien van cruciale issues.

Onacceptabele zwakten

- Vermijden van situaties onder druk.

Typische uitspraken

- Hoffelijkheid kost niets.
- Ik ben erg benieuwd naar jouw gezichtspunt.
- Als het voor jou goed is, is het dat ook voor mij.
- Iedereen heeft een sterke kant die het waard is te benutten.
- Als mensen meer naar zichzelf luisterden, zouden ze minder praten.
- Een goede werksfeer is voelbaar.
- Ik probeer veelzijdig te zijn.



De kracht van de bedrijfsman

- Gedisciplineerd, betrouwbaar, conservatief, efficiënt.
- Zet ideeën om in actie.

Acceptabele zwakten

- Ietwat inflexibel. Reageert traag op nieuwe mogelijkheden.
- Voorkeur voor het orthodoxe, 'proven concepts'.

Onacceptabele zwakten

- Verandering belemmeren.

Typische uitspraken

- Als het mogelijk is, zullen we het doen.
- Een ons actie is een pond theorie waard.
- Er is nog nooit iemand dood gegaan door hard werken.
- Als het moeilijk is, doen we het meteen. Als het onmogelijk is, duurt het iets langer.
- Fouten maken is menselijk, maar ik noem het slordig.
- Laten we aan de slag gaan.
- De organisatie kan rekenen op mijn volledige inzet.

De kracht van de zorgdrager

- Zorgvuldig, consciëntieus, angstig.
- Zoekt fouten en omissies.
- Levert op tijd.

Acceptabele zwakten

- Perfectionisme. Te zorgelijk. Moeite met delegeren. Kan zeveren over details.

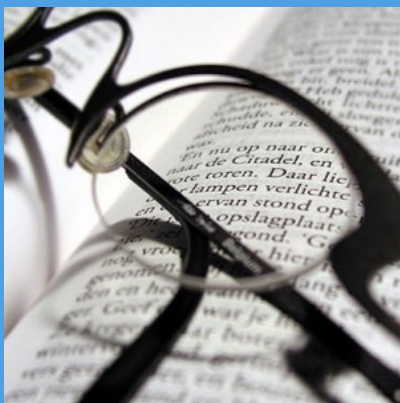
Onacceptabele zwakten

- Obsessief gedrag.

Typische uitspraken

- Dit is iets dat onze volledige aandacht verdient.
- Altijd de kleine lettertjes lezen!
- Alles wat fout kan gaan, zal fout gaan. Zoals O'Toole al zei over Murphy's law, 'Murphy was een optimist!'.
- Er is geen excuus voor niet perfect zijn.
- Alleen perfectie is goed genoeg.
- 'A stitch in time, saves nine.'
- Is het gecontroleerd door iemand?





De kracht van de specialist

- Zelfsturend, toegewijd, gefocust.
- Levert kennis en vaardigheden die schaars zijn.

Acceptabele zwakten

- Draagt bij in een nichegebied.
- Draaft door ten aanzien van formaliteiten.
- Heeft moeite het grotere geheel te zien.
- Vergaart kennis omwille van de kennis.

Onacceptabele zwakten

- Negeert factoren buiten het eigen veld.

Typische uitspraken

- In dit vak ben je nooit uitgeleerd.
- Kies een vak waar je van houdt en je hoeft geen dag in je leven te werken.
- Waar professionalisme is zijn eigen beloning.
- Hoe meer je weet, hoe meer er te ontdekken valt.
- Mijn vak fascineert me.
- Het is beter veel te weten over iets, dan een beetje over alles.
- Een commissie is twaalf mensen die het werk van één doen.

Totaal	Letter	Korte beschrijving
	A	Zorgdrager: 'Het venijn zit in de staart'
	B	Bedrijfsman: 'Geen woorden, maar daden'
	C	Brononderzoeker: 'Ik weet nog wel iemand die hier een interessante kijk op heeft'
	D	Groepswerker: 'Een tevreden medewerker, is een productieve medewerker'
	E	Plant: 'Hoezo 'het kan niet? Er is gewoon nog niet goed genoeg over nagedacht'
	F	Specialist: 'Vakman, blijf bij je leest'
	G	Vormer: 'Het maakt me niet uit. Linksom, rechtsom, al moeten we overal dwars doorheen. Het zal lukken'
	H	Voorzitter: 'We moeten onze stip aan de horizon bepalen'
	I	Monitor: 'Dit hadden we kunnen weten, als we meer tijd hadden gekregen om ons huiswerk goed te doen'