

Teamrollen Belbin

Teams vormen de basis om resultaten te behalen. De samenstelling van teams is echter vaak willekeurig. Een team zou moeten bestaan uit verschillende rollen die elk op hun eigen wijze bijdragen aan het te behalen resultaat

Om goed zicht te hebben op wat jouw rol is binnen een team, heb je een test gemaakt. Voordat je de uitslag van de test krijgt is het goed te weten wat de verschillende teamrollen inhouden. Onthoud: de ene rol is niet beter dan de ander!

In deze reader tref je de verschillende teamrollen van Belbin aan.

De volgende rollen worden onderscheiden:

De Medrijfsman (M/V)	(BM)
De (Bron)Onderzoeker	(BO)
De Plant	(PL)
De Waarschuwer / Monitor	(WA)
De Vormer	(VM)
De Voorzitter / Coördinator	(VZ)
De Afmaker / Zorgdrager	(AF)
De Groepswerker	(GW)

In de beschrijving is steeds gekozen voor een vaste opbouw:

- Kenmerken
- Rol
- Doel
- Te ontwikkelen werkwijzen
- Te vermijden gedragingen
- Aanvullende opmerkingen

De Bedrijfsman (M/V) (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 geklaard is.

De BM is een efficiënte, harde werker met een praktische geest en een vaste wil. Hij is loyaal, taai en volhoudend.

Hij kan zich soms weinig flexibel opstellen, wanneer het praktisch nut van een bepaald plan niet meteen duidelijk is. Hij heeft behoefte aan regelmaat aan vaste afspraken en stevige structuren en werkt daar ook voortdurend aan.

Rol:

De BM is sterk in het ombouwen van plannen en strategieën tot concrete zaken 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.

Doel:

Algemene begrippen en plannen vertalen in praktische zaken en bezigheden en deze op een systematische manier uitvoeren.

Te ontwikkelen werkwijze:

- Ervoor zorgen dat taken voor het team gestructureerd zijn en de doelstellingen duidelijk omschreven.
- Praktische details uit de algemene instructies lichten en op de uitwerking ervan toezien.
- Vasthouden aan een regelmatige en geordende aanpak, ongeacht eventuele druk.
- Volharden in het zicht van moeilijkheden en voortdurend uit zijn op het bereiken van doelstellingen.

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.

Aanvullende opmerkingen:

Als leidinggevende ligt het sterkste punt van de Bedrijfsman in zijn zorg de doelstellingen in praktische termen duidelijk te krijgen. Als teamlid helpen zijn eigenschappen van plichtsgetrouwheid en volharding ervoor dat hij zorgt dat projecten afgemaakt worden volgens plan en schema. Zijn plichtsgevoel maakt dat zijn streven naar persoonlijke status niet interfereert met zijn pogingen anderen te helpen om hun doelstellingen te bereiken.

De (Bron)Onderzoeker (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 blijkt 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, 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 BO 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 de BO essentieel. Wordt hij onvoldoende gestimuleerd door zijn omgeving, bijvoorbeeld wanneer hij een eenmansfunctie bekleedt, dan raakt hij snel verveeld en ineffectief.

Doel:

Het onderzoeken van externe mogelijkheden en het leggen van contacten die bruikbaar kunnen zijn voor het team.

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Gebruik maken van zijn vermogen goed en makkelijk met mensen overweg te kunnen, zodat het aantal contacten en nuttige relaties van het team wordt uitgebreid.
- Zijn belangstelling voor nieuwe ideeën en werkwijzen gebruiken om mogelijkheden te onderzoeken die buiten de directe werkomgeving liggen en deze naar het team toe te introduceren.
- Zijn rol als contactpersoon met buitenstaanders ontwikkelen. Op de hoogte blijven van ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor het werk van het team.
- Assisteren in het handhaven van het groepsmoreel en het aanmoedigen van zijn teamleden om gebruik te maken van hun talenten, vooral in tijden van crisis en pressie.

Te vermijden gedragingen:

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

Aanvullende opmerkingen:

De BO als leidinggevende dient een grote mate van zelfdiscipline op te brengen. Het kost hem moeite zijn aandacht te blijven bepalen bij wat er zich in de groep afspeelt. Anderzijds bezitten BO's de natuurlijke gave om ontdekkingen te doen, ook als het gaat om kwaliteiten van mensen. Ze weten daar goed en handig gebruik van te maken. Ze hebben een sterke en natuurlijke drang tot experimenteren en vernieuwing, en hebben dus soms stevig tegenspel nodig om zich op de doelstellingen van het team te kunnen blijven richten.

De Plant (PL)

Kenmerken:

De plant is de vernieuwer en 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.

Doel:

Het zijn van de voornaamste bron van vernieuwingen en ideeën in het team.

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Zijn aandacht bundelen op basisstrategieën en op hoofdzaken
- Lateraal denken; het formuleren van nieuwe ideeën die relevant zijn met betrekking tot doeleinden van het team.
- Zoeken naar openingen bij problemen waarvoor de groep zich reeds geruime tijd gesteld ziet
- Timen van zijn bijdrage. Dus het inbrengen van zijn voorstellen op het juiste moment, zodat ze verwelkomd kunnen worden.

Te vermijden gedragingen:

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

Aanvullende opmerkingen:

De PL in een leidinggevende functie moet een aanzienlijke zelfdiscipline opbrengen en bereid zijn te luisteren naar de commentaren van het team op zijn voorstellen, vooral naar die van de Monitor. Aan de andere kant moet hij zorgen dat de spanning, die het in bedwang houden van een team met zich meebrengt, zijn creatieve inbreng niet onderdrukt. Hij zal al zijn vindingrijkheid nodig hebben om beide rollen met succes te combineren. In een minder vooraanstaande rol kan de PL erop hopen te worden gebruikt als bron van ideeën. Maar als dat geen effect sorteert, moet hij zijn energie en talenten gebruiken om zichzelf aan te bieden als iemand tot wie men zich wenst voor ideeën, oplossingen en verrassende nieuwe gezichtspunten.

De Waarschuwer / Monitor (WA)

Kenmerken:

De WA is de bedachtzame nadenker en doordenker, wiens bijdrage ligt in objectieve, weloverwogen analyses. De WA wil weten waarom, 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 alles graag uitleggen en legt zelf ook graag alles uit. Hierdoor kan hij er soms lang overdoen 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 kan menig team behoeden voor het nemen van onjuiste en overhaaste beslissingen. Goed in het aanduiden en afwegen van voors en tegens van een voorstel, kan de WA op belangrijke strategische posten belanden, vooral daar waar men zich voor de kleine misstap moet behoeden.

Doel:

Het analyseren van ideeën en voorstellen, binnen zowel als buiten het team en het evalueren van hun bruikbaarheid en praktische betekenis in termen van doelstellingen van het team.

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Zijn kritische zin op een constructieve manier gebruiken ten behoeve van het team.
- Een juist evenwicht vinden tussen experimenterende aanpak en kritische beschouwing.
- Een krachtige, maar tactvolle opstelling, daar waar het team mistappen dreigt te zetten en het kiezen van het juiste moment daarvoor.
- Ontwikkelen van een nauwe werkrelatie met de Plant in het team, zo er een is.

Te vermijden gedragingen:

- Over-kritisch zijn; nieuwe, nog onrijpe ideeën bij voorbaat diskwalificeren.
- Wedijveren; in intelligent maar halsstarrig debat treden met andere WA'ers en met Planten.
- De besluitvorming deprimeren; steeds nieuwe problemen aangeven en oplossingen veroordelen.

Aanvullende opmerkingen:

Een succesrijke WA paart sterk kritisch denken aan persoonlijke eigenschappen als eerlijkheid, praktische zin en plooibaarheid. Als de WA ook teamleider is, moet hij er in het bijzonder voor zorgen dat hij andere teamleden niet overheerst en hun de mond snoert. Waar het dan met name omgaat, is de kunst zijn eigen kwaliteiten bij anderen aan te boren een aan hen over te dragen. In een mindere positie staat de WA voor het probleem zijn mening duidelijk genoeg te poneren zonder als een bedreiging voor zijn collega's over te komen. Wanneer hij ervoor zorgt niet te kritisch te zijn, kunnen zijn ervaringen hem zeer van pas komen, als hij verder opklimt in de hiërarchie.

De Vormer (VM)

Kenmerken:

De Vormer 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 mensen vooral ziet in relatie tot het te bereiken doel.

Rol:

De VM 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.

Doel:

Het vorm en inhoud geven aan de activiteiten van het team

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Bepalen van de aandacht van het team bij de prioriteiten en het helpen deze duidelijk omlind te krijgen.
- De doelstellingen van het team in een breder perspectief plaatsen. De leden helpen bij het herkennen van hun eigen rol en bijdrage in het totaal.
- Een directe invloed uitoefenen op de groepsdiscussie en het samenvatten van de resultaten in termen van de beoogde doelstelling.
- Geven van een toegesneden vorm aan de activiteiten van het team door de verschillende bijdragen te coördineren.
- Vasthouden aan een objectieve kijk op de vorderingen en verrichtingen van het team en ingrijpen als de groep afdwaalt van de rechte of relevante paden.
- Ingrijpen als de groep haar eigenlijke taak vergeet, of als een teamlid aan de haal gaat met een niet ter zake doend idee of voorstel.

Te vermijden gedragingen:

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

Aanvullende opmerkingen:

De Vormer kan een bepaald gevoel voor richting ontwikkelen in een groep zonder leiding. Maar hij doet er goed aan dit op een subtiele en niet indringende manier te doen. Wanneer hij in een positie van leiderschap verkeert, zal hij de Voorzittersrol goed in ogenschouw dienen te nemen om zich in positieve zin een controlerende en coördinerende taak aan te meten. Zo'n rol, met zijn nadruk op routinematige activiteiten en verplichtingen, zal wat extra zelfdiscipline vragen. Wanneer de Vormer een geringe status heeft binnen de groep, dient hij zijn bijdragen goed te timen en zijn ingrepen de nodige diplomatie mee te geven, bijvoorbeeld in de vorm van stuurvragen. De aard van de VM brengt met zich mee dat hij tot zijn beste prestaties komt onder omstandigheden van conflicten spanning.

Omstandigheden die de productiviteit van Bedrijfsmannen, Voorzitters, Groepswerkers en Waarschuwings juist sterk kunnen afremmen. Ook Vormers dienen dus scherp in de gaten te houden wanneer ze hun stroomsterktes in de groep kunnen invoeren en wanneer niet.

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 veel meer dat hij de 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 iedereen aanvaardbare leider, die het beste uit de groep haalt, zolang hij maar vrij blijft van een eigen belang of eigen inhoudelijke stellingname. Dat laatste brengt hem snel in conflict met de Vormer en de Plant.

Doel:

Het organiseren en beheersen van de activiteiten van zijn team, waarbij hij een zo goed mogelijk gebruik maakt van de in het team aanwezige mogelijkheden.

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Alle voorbereidingen treffen die nodig zijn om vergaderingen georganiseerd en gestructureerd te laten verlopen, zodat alle taken efficiënt en binnen de toegewezen tijd kunnen worden afgehandeld.
- Elk teamlid stimuleren om zijn rol op zich te nemen bij het nastreven van de teamdoelstellingen, door zowel het doel van de operatie als ieders bijdrage te identificeren.
- Voortdurend waakzaam zijn met betrekking tot mogelijke zwakten in de teamsamenstelling en deze ongedaan maken, ofwel door er een verandering in aan te brengen, ofwel door bepaalde teamrollen wakker te roepen en te ontwikkelen bij de aanwezige teamleden.
- Het handhaven van zelfdiscipline en volharding bij het functioneren als middelpunt voor de groep, vooral als de zaken moeilijker worden.

Te vermijden gedragingen

- Gaan jagen op besluiten; het al te sterk benadrukken van tempo en voortgang in de besluitvorming kan bepaalde talenten doen 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.

Aanvullende opmerkingen

In een voorzittende functie verkeert de Voorzitter in de positie om zijn talenten in alle volheid tentoon te spreiden. In een lagere functie dient hij harmonie, coördinatie en structuur in het team aan te moedigen, zonder dat zijn bijdrage in welke zin dan ook een bedreiging vormt voor de hogere functionarissen in het team.

De Voorzitter bezit veel kwaliteiten die een weerspiegeling vormen in andere teamrollen. Hij moet daarom bereid zijn die rol of rollen te spelen die bijdragen tot de meest efficiënte teamprestatie. Het kan gebeuren dat hij moet switchen tussen het oppakken van zijn leidende rol en het maskeren van zijn talenten, afhankelijk van de mogelijkheden van de situatie. Hij moet ondanks zijn sterke ego, weten welke rol hij moet spelen en wanneer.

Afmaker of Zorgdrager (AF)

Kenmerken:

De AF 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 AF is van groot belang als het gaat om taken die een hoge concentratie en 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.

Doel:

Ervoor zorgen dat de inspanningen van het team zoveel mogelijk geperfectioneerd worden en dat niets over het hoofd wordt gezien.

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Een waakzaam oog hebben op het optreden van fouten, weglatingen of overtredingen, vooral op de scheidslijn van verschillende verantwoordelijkheidsgebieden.
- Kiezen van een werkterrein waarin eindcontrolerende werkzaamheden belangrijk zijn.
- Zoeken naar tekortkomingen die het eindproduct zouden kunnen bederven.
- Actief op zoek zijn naar gedeeltes van het werk die een meer dan normale aandacht vragen.
- Permanent nastreven dat de kwaliteit van alle werkzaamheden van het team verbeterd wordt door een grote attente waakzaamheid en, waar nodig, hulp.

Te vermijden gedragingen

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

Aanvullende opmerkingen

De AF als leidinggevende onderscheidt zich door zijn vasthouden aan een gevoel van gejaagdheid bij de teamleden. Lang niet alle teamleden zullen zich daar even goed bij voelen. De AF als leider dient dan ook een stijl te ontwikkelen, die kan switchen tussen het aan zijn natuurlijke loop overlaten van dingen en het ingrijpen, als dingen afgerond en afgewerkt kunnen worden.

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 GW vervult een belangrijke integrerende rol. Hij is de specie die het team bijeenhoudt. De GW streeft naar eenheid, naar een wij-gevoel en voorkomt onnodige spanningen en confrontaties. De GW is loyaal naar 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.

Doel:

De afzonderlijke teamleden helpen hun effectiviteit in het team op te bouwen en vast te houden.

Te ontwikkelen werkwijzen:

- Observeren en ontdekken van sterke en zwakke kanten bij anderen.
- Ondersteunen van de leden waar het hun sterke kanten betreft, bijvoorbeeld door voort te borduren op hun voorstellen.
- Opvangen van tekorten bij leden door persoonlijke ondersteuning of door het aanboren van andere, betere bronnen.
- Verbeteren van de communicatie, bijvoorbeeld door gevoelens te vertolken, die onuitgesproken bleven in de groep.
- Bevorderen van de teamgeest, door met het eigen teamgedrag een voorbeeld te stellen.

Te vermijden gedragingen:

- Wegduiken voor confrontaties; temeer 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 de anderen.

Aanvullende opmerkingen

De rol van de GW kan op verschillende statusniveaus binnen de groep worden vervuld. Als leidinggevende dient de GW zijn rol te zien als die welke de rollen van de anderen tot ontwikkeling brengt en als delegeerder. Op een lager niveau kan hij functioneren als een man achter de schermen.

Zijn status dient echter nooit zijn wezenlijke doelstelling in het dienen van het team te beïnvloeden.