

VERBETER DE ONDERLINGE SAMENWERKING MET BEHULP VAN TEAMROLLEN

Creëer ideale OR met 9 teamrollen

Het overleg binnen uw OR loopt niet altijd even soepel, maar u weet niet precies wat daarvan de oorzaak is. Heeft uw OR te maken met oud zeer, een dominant lid, een frequente klager of misschien zijn er botsende karakters? Door eens goed te kijken naar de verschillende rollen die de OR-leden vervullen, komt u al snel een heel stuk verder: een divers samengesteld OR-team is namelijk het meest succesvol!

Organisaties zijn al jarenlang op zoek naar de best presterende teams. Wat voor type werknemers en welke kwaliteiten zijn hiervoor nodig? Uitgebreid psychologisch onderzoek van Meredith Belbin naar het ideale team biedt uitkomst. Hij kwam namelijk uit op negen universele

teamrollen. Een teamrol is opgebouwd uit persoonlijkheidskenmerken, mentale vaardigheden en persoonlijke overtuigingen. Daarbij staat elke teamrol voor een karakteristiek temperament, een manier van informatie verwerken en een strategie om problemen op te lossen.

- 6 De Plant: innovatief, soms onnavolgbaar en creatief.
- 7 De Groepswerker: verbindend, sociaal en behulpzaam.
- 8 De Zorgdrager: afmaker, nauwlettend en accuraat, soms wat overbezorgd.
- 9 De Specialist: expert en solist.

Rolletjes

Aan de hand van zo'n teamprofiel leert uw OR waar de zwaktes binnen uw team zitten, maar ook wat uw kwaliteiten zijn. Vooral voor teams die nieuw zijn samengesteld of die nog niet op rolletjes lopen, kan een teamprofiel voor de groep helpen om lastige kwesties bespreekbaar te maken, maar ook om ze in gang te zetten. De teamrollen van Belbin werken dan vooral als een soort omgangskunde. Het is niet zozeer de bedoeling om iedereen in een hokje te plaatsen, maar vooral om begrip te creëren voor de onderlinge verschillen bij het benaderen van situaties en het oplossen van problemen. Veel misverstanden zijn namelijk te herleiden tot communicatieproblemen. Vooral inzicht in de verschillende communicatiestijlen – passend bij de verschillende teamrollen en de verschillende drijfveren – helpt groepsleden om verder te komen.

Afspiegeling

Vaak hangen de teamrollen ook samen met het type werkzaamheden in een bepaalde organisatie of afdeling of van de cultuur die er heerst. Zo zal een groep juristen relatief veel Monitoren (wikken en wegen) hebben, maar minder Plan-

Voorbeeld van teamprofiel

Mogelijk blijkt uit het teamprofiel van uw OR dat geen van de leden past binnen de extraverte rollen. Er zijn dan voldoende typische Monitoren en Zorgdragers, maar geen Brononderzoekers (de netwerkers) of Vormers (de beslissers). Met name het makkelijk contact leggen met de collega's op de werkvloer gaat zo'n OR stroef af, net als het nemen van besluiten. Is het weer bijna tijd voor de OR-verkiezingen, dan is het goed om op zoek te gaan naar kandidaten met een rol die ontbreekt binnen de huidige samenstelling van de OR. Zoek dus naar kwaliteiten en competenties die uw OR als groep verder kunnen brengen.

Voorkeursrol

Iedereen heeft één tot drie voorkeursrollen die van nature goed bij hem passen. Met behulp van een test – van simpel, gratis en online tot uitgebreide psychologische tests – krijgt u inzicht in uw persoonlijke voorkeursrol(len). Dit geeft u meer zelfinzicht en ontwikkelmogelijkheden. De negen teamrollen zijn:

- 1 De Voorzitter: coördinerend, protocolvast en extravert.
- 2 De Vormer: dominant, daadkrachtig en voortvarend.
- 3 De Bedrijfsman: doener en houdt vast aan afspraken.
- 4 De Monitor: analytisch, wikken en wegen en introvert.
- 5 De Brononderzoeker: netwerker, vernieuwend en extravert.

ten (creatievelingen). De onderzoeken van Belbin lieten zien dat groepen die alleen uit Bedrijfsmannen (doeners en afmakers) waren samengesteld, innovatiekracht bleken te missen. Juist groepen die ad hoc waren samengesteld uit diverse willekeurige rollen, bleken het meest succesvol. De kans bestaat dus dat een OR die een goede afspiegeling is van de organisatie ook een divers samengesteld team zal hebben.

Draaien

Uw ondernemingsraad kan er dus achter komen welk soort talenten hij nog nodig heeft om te komen tot een lekker draaiend team. Hierbij helpt het om een teamprofiel op te stellen, zodat u inzicht krijgt in elkaars talenten. Soms is een extra OR-lid voor een bepaalde voorkeursrol niet nodig, omdat de tweede of derde voorkeursrol van een OR-lid beter kan worden benut. Het helpt dus om inzicht in elkaars rollen te hebben. Zo is er binnen uw raad misschien een

verscholen Voorzitter aanwezig: iemand die als eerste voorkeursrol Groepswerker heeft, maar als tweede een minder ontwikkelde rol als Voorzitter. Dit onbenutte potentieel kan dan nog ingezet worden als de groep dit nodig heeft.

Traag

Het maken van een teamprofiel geeft de OR veel meer zicht op elkaars talenten en zorgt er ook voor dat OR-leden hiervan gebruik durven maken zonder dat dit afbreuk doet aan de eigen kwaliteiten. Stel dat in uw OR de voorzitter een typische Vormer (daadkrachtig, voortvarend en dominant) is en de vice-voorzitter een typische Monitor (wikken en wegen, verschillende invalshoeken benaderen). Dat kan ertoe leiden dat de voorzitter de vice-voorzitter soms traag en lastig vindt. Andersom vindt de vice-voorzitter de voorzitter soms te snel gaan en dat hij onvoldoende rekening houdt met de belangen binnen de groep en consequenties van de besluiten op lange termijn.

Vlootshow met Belbin

Er zijn grote organisaties die met een zogenoemde vlootshow – de talenten en het potentieel van de werknemers in kaart brengen – de werknemers testen op de teamrollen. De uitkomsten worden vervolgens besproken en gebruikt in de voortgangsgesprekken en teamvergaderingen. Gaat het om een beoordelings- of functiewaarderingssysteem, dan kan uw instemmingsrecht hierbij van toepassing zijn.

Er zijn diverse organisaties die alle werknemers laten 'schouwen' met behulp van de Belbin-teamrollen. Zo ontstaat inzicht in het talent en de kwaliteiten in de diverse teams. Mogelijk blijkt dat bepaalde werknemers met bepaalde rollen wel beter kunnen switchen van team.

Met behulp van een teamprofiel zijn de onderlinge irritaties bespreekbaar en buigt u deze om tot kwaliteiten. Nu kunt u zo'n lastige situatie bespreekbaar maken, analyseren en elkaars talenten beter benutten. Daardoor versterkt u elkaars kwaliteiten als team.

Uiteraard zijn de teamrollen ook handig bij de persoonlijke ontwikkeling of keuzes binnen de loopbaan. Zo is het duidelijk dat typische Brononderzoekers en Groepswerkers niet gelukkig worden van functies waarbij ze alleen werken, maar een Specialist juist weer wel. In het kader hierboven leest u hierover meer.

Begrip

Inzicht in uw voorkeursrollen helpt dus om uw bestaande team verder te brengen. Ook maakt het de kwaliteiten en tekortkomingen binnen uw team zichtbaar. Ten slotte kweekt u met het bespreken van de diverse rollen binnen uw team meer begrip voor elkaar en vergroot u de inzet van elkaars talent.

Tineke Visser is cultureel antropoloog, trainer, teamcoach, OR-adviseur en geaccrediteerd Belbin-trainer bij het CAOP, tel.: 070 376 58 49, e-mail: t.visser@caop.nl

