

Leve het verschil!

Psychologische diversiteit als de X-factor



Inhoudsopgave Whitepaper

Inleiding: De X-factor in teams	2
Startpunt: psychologische diversiteit	2
<i>De bomen en het bos</i>	3
<i>Soorten verschillen en overeenkomsten</i>	4
Zicht op verschillen in stijlen van samenwerken	4
Hoe teams ontwikkelen	5
<i>Play your strength, zegt Belbin</i>	5
Kader met de acht teamrollen	6
<i>Psychologische diversiteit als X-factor</i>	8
Literatuurverwijzingen	8
Werken met Teamrollen	8

Inleiding: De X-factor in teams

Ervaring, sekse, functionele rol, cultuur: verschillen genoeg in teams in organisaties. En helaas leiden die verschillen vaker tot breuklijnen dan tot opgaande lijnen. Hoe in een team de dynamiek tussen al die verschillen precies uitpakt, is voor managers veelal afwachten. Alle neuzen dezelfde kant lijkt meer op handige consensus van de verschillen, dan een echte meerwaarde creëren door verschillen te benutten. Een ware X-factor dus, al die diversiteit, die gek genoeg bij werving en selectie maar weinig gerichte aandacht krijgt. Terwijl er in organisaties steeds meer de terechte behoefte is om grip te krijgen op de ontwikkeling van verschillende individuen, tot een soepel werkend team. De vraag is dan ook: Wat te doen?

Startpunt: psychologische diversiteit

Onze boodschap is dat het voor organisaties en hun teams vele malen zinvoller is om te kijken naar de psychologische diversiteit in het team. De wijze waarop mensen van nature geneigd zijn zich in een team te gedragen, door de verschillen in karakter en persoonlijkheid, zijn namelijk boven alle andere verschillen verheven. Los van culturele achtergrond, geslacht, ervaring of welk verschil dan ook, wil ieder mens worden gekend in zijn of haar unieke bijdrage aan het team. Inzicht in (de dynamiek van) deze verschillende persoonlijkheden of: verschillende samenwerkingsstijlen is voor langere tijd de beste voorspeller van hoe er met elkaar samengewerkt zal worden¹. En het team is meteen verlost van de druk van al die andere, uiterlijke verschillen. Die er, uiteindelijk, als er werkelijk samengewerkt moet worden, stukken minder toe doen. Samenwerken als team is noodzakelijk wanneer teamleden onderling afhankelijk van elkaar zijn om het gemeenschappelijke doel te halen. Het zijn die teams dus die geholpen zijn, wanneer de individuele leden zo snel mogelijk (h) erkend worden om de rol die hij of zij in samenwerking met anderen van nature goed beheerst. Psychologische diversiteit is, anders dan leeftijd, etniciteit of sekse, een harde voorwaarde om in een team tot echt resultaten te komen. Hoe zit dat precies?

¹ Belbin, Managen van teams

Een voorbeeld

Laurens, Annemieke, Karin, Michel en Reduan zitten in een projectteam dat speciaal in het leven geroepen om een bedrijfsfeest te organiseren. Het bedrijf bestaat 25 jaar. Hoera! Laurens behoort met zijn 20 jaar ervaring tot de oudgedienden. Annemiek werkt er nu 3 jaar en is net terug van zwangerschapsverlof. Het projectteam is voor haar een lekkere manier weer aan te haken. Karin is stagiair en sinds een maand of 2 binnen. Zij studeert Logistiek & management en zit in het laatste jaar van haar studie. Het projectteam lijkt haar de ideale springplank naar een baan in het bedrijfsleven. Michel is P&O-adviseur en budgethouder en daarmee ook leider van het projectteam. Tot slot is Reduan marketingmedewerker en tijdelijk gedetacheerd. Een bonte verzameling talentvolle individuen, maar daarmee nog niet meteen een team. Hoe gaan zij gebruik maken van hun diversiteit?

De bomen en het bos

Stel, je wilt de diversiteit in dit team benutten waarbij je rekening houdt met alle verschillen in functie, sexe, opleiding, jaren ervaring en culturele achtergrond. Dan moet je als team dus gebruik maken van: de vrouwelijke kwaliteiten van Karin en Annemieke. En voor het evenwicht ook de mannelijke kwaliteiten van de heren. Intercultureel gezien is het mogelijk interessant dat Reduans ouders van oorsprong Marokkaans zijn en hijzelf een geboren Nederlander. Maar misschien ook niet. Michels vader is Frans, is dat ook van belang? Karin is trouwens in Groningen geboren en Annemieke in Limburg. Dat is ook een culturele kloof! En hoe weeg je ervaring? Is het goed of juist niet goed wanneer je 20 jaar bij een bedrijf werkt? Heb je als stagiair niets in te brengen of toch wel? En biedt een externe nou een frisse blik of bindt hij zich juist niet aan het team?

Kortom, teams zien al gauw door de diversiteit aan bomen, het hele bos niet meer. Dit is dan ook niet de weg die je als organisatie wilt bewandelen. Zeker niet met het tempo waarin samenstellingen van teams ook nog eens veranderen. De enige constante factor die mensen met zich meedragen in een team, is die van hun eigen talenten in samenwerking met anderen.

Soorten verschillen en overeenkomsten

Er zijn vele soorten verschillen en overeenkomsten. De volgende indeling, naar categorieën, is een hele bruikbare²:

1. Demografische kenmerken. Hiermee bedoelen we leeftijd, etniciteit, gender, seksuele geaardheid, fysieke staat, godsdienst en opleiding.
2. Taakgerelateerde kennis, vaardigheden en competenties. Dat wat wij allemaal kunnen en weten om ons vak uit te oefenen.
3. Waarden, normen, overtuigingen en gedragingen.
4. Persoonlijkheid en cognitieve gedragsstijlen.
5. Status/positie in de organisatie. Hieronder vallen dan zaken als hiërarchische rang, professionele specialisatie, functie, organisatieonderdeel of –afdeling, anciënniteit.

Man of vrouw in een team: who cares?

Veel verschillen die er wel zijn, doen er in de samenwerking met anderen eigenlijk niet zo-veel toe. Of u man bent of vrouw is minder relevant voor een team dan dat u in staat bent om knopen door te hakken of dat u oog hebt voor detail. Dit besef is een lastige boodschap als we alleen al kijken naar publiciteit rondom bijvoorbeeld meer vrouwen aan de top. Zij stellen teleur, omdat zij eenzelfde gedrag vertonen als mannen. Ze zijn teveel gericht op status, competitie en een snel resultaat, zo staat er dan in de krant te lezen³. Maar dat heeft niet met vrouw-zijn te maken; wel alles met persoonlijkheid en gedrag.

Zicht op verschillen in stijlen van samenwerken

Onder psychologische diversiteit verstaan wij dus de verschillen in persoonlijkheid en gedrag. Iedereen die onderdeel uitmaakt van een team heeft de behoefte gekend te worden om dat wat hij of zij het beste kan; zijn of haar eigenheid. Dat is een universele behoefte⁴. Teams zijn er dus sterk bij gebaat om, op enig moment, de manier van (samen)werken van individuele teamleden naar de oppervlakte te halen. Zo wint uiteindelijk de ontwikkeling van het team als geheel aan snelheid. Want wanneer teamleden last gaan krijgen van de onderlinge verschillen, in de strijdfase, zie kader, van hun ontwikkelingsproces, zal er veel sneller overeenstemming zijn over hoe de onderlinge verschillen te benutten. Want er is al inzicht in elkaars talenten als teamplayer. Zo kan een team gericht doorontwikkelen naar de volwassen fase; de fase waarin het team effectief samenwerkt en resultaten gaat opleveren voor de organisatie. Het is deze fase waarin de effecten van het benutten van de psychologische diversiteit duidelijk worden: meer innovatie, meer creativiteit en een hoger niveau van probleemoplossend vermogen⁵.

² McGrath, Berdahl & Arrow, 1995

³ Volkskrant, Vrouwen aan de top, net mannen

⁴ Valuing Diversity, Thomas, 1990

⁵ Robinson & Dechant (1997) Business case for diversity

Hoe teams ontwikkelen

Teams ontwikkelen zich, net als mensen, in herkenbare fasen.

1. De startfase: het team heeft verzorging nodig. Structuur, duidelijke afspraken. Veiligheid is de belangrijkste waarde. Om van daaruit op zoek te gaan naar de ruimte en de grenzen. De volgende stap in de ontwikkeling.
2. De strijdfase: het team bepaalt in deze fase hoe het onderling gaat samenwerken. Een ieder zal hierin positie innemen en erkend willen worden in zijn of haar kwaliteiten. In veel teams gaat het hier mis, omdat conflicten weinig effectief worden aangegaan en strijd voortduurt of verergert.
3. De samenfase: het team is volwassen en heeft een effectieve manier van samenwerken waarbij men weet de onderlinge verschillen optimaal te benutten. Van last naar lust.
4. De slotfase: het team gaat uiteen of verandert van samenstelling waardoor ze opnieuw een ontwikkeling doormaken. Een vaak wat warrige fase die voor teams in te midden van reorganisaties lang kunnen duren.

De bomen en het bos

Wat kan een organisatie nu doen waardoor teams eerder in die samenfase belanden en dus eerder effectiever samenwerken. Teams ontwikkelen doorgaans sneller wanneer ze antwoord hebben op 2 belangrijke vragen:

1. Wat is de kenmerkende samenwerkingsstijl van ieder individueel teamlid?
2. Hoe werkt deze persoon samen met anderen in een team?

Met deze antwoorden op zak kunnen medewerkers die in (vaak tijdelijke) teams gaan meedoen, meteen aangeven wat er van hen verwacht kan worden.

Een van de betere voorspellers van de effectiviteit van een team zijn de teamroltesten van Meredith Belbin. De teamrollen van Belbin zijn uniek doordat ze aan de ene kant goed onderbouwde individuele persoonlijkheidsprofielen bieden, en tegelijkertijd een doortimmerde toepassing daarvan op teamniveau. Belbin concludeerde dat wanneer een team tegemoet komt aan de basisbehoefte van teamleden om te werken op de manier die hen het beste past, deze teams navenant beter presteren.

Hij pleit er dan ook voor, net als Marcus Buckingham nu doet, een ieder in zijn of haar uniciteit als teamlid te erkennen en van daar uit gezamenlijke resultaten te realiseren. Om dit te kunnen is het noodzakelijk dat mensen inzien dat zij per definitie incompleet zijn en afhankelijk zijn van anderen, het kenmerk van teamwerk, om doelen te realiseren voor hun organisatie.

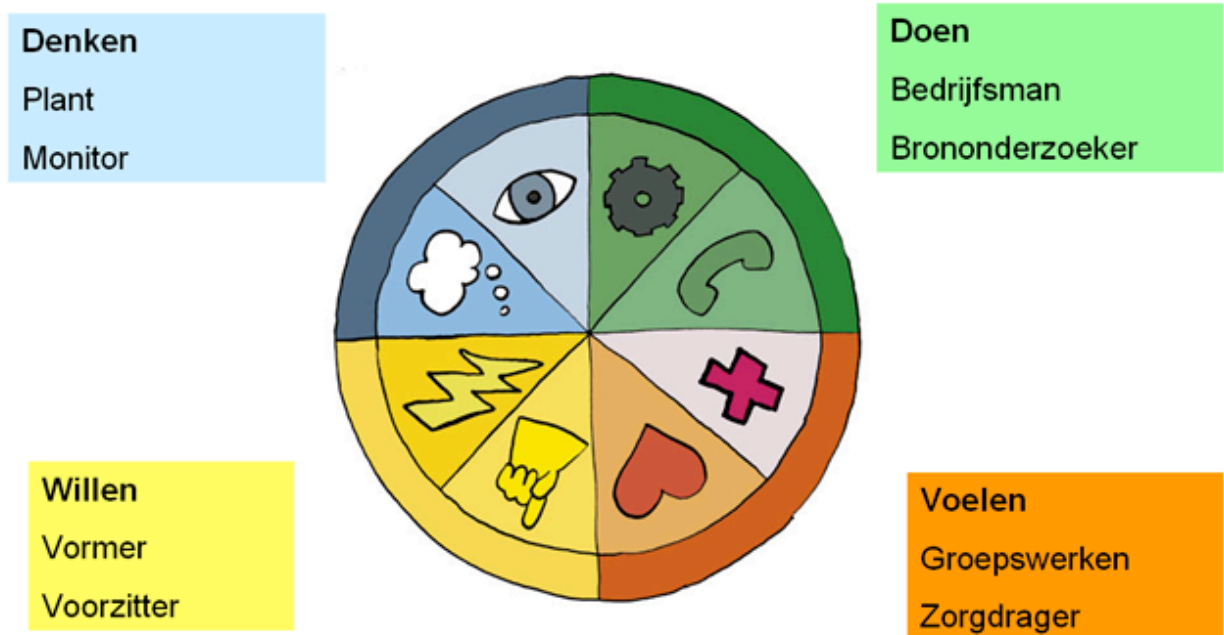
Kader met de acht teamrollen

Er zijn 8 teamrollen die zijn geënt op 2 belangrijke elementen:

1. Wat zijn de kenmerkende sterkten van elke rol ?
2. Wat zijn 'hanteerbare' zwakten van elke rol?

Iedere teamrol heeft eigenschappen die voor het functioneren van het team als geheel, cruciaal zijn. Mensen beschikken doorgaans over 2 à 3 teamrollen.

De teamrollen van Belbin



Blauw = basisbehoefte Denken

De **plant** is creatief
De **monitor** bewaakt de kwaliteit

Geel = basisbehoefte Willen

De **vormer** zet druk, creëert dynamiek
Voorzitter verbindt, zorgt voor consensus

Groen = basisbehoefte Doen

De **bedrijfsman** verzet in zijn eentje bergen werk.
Brononderzoeker zoekt juist anderen op om verder te komen.

Oranje = basisbehoefte Voelen

De **zorgdrager** checkt
De **groepswerker** waarborgt de goede sfeer in het team

De teamrollen helpen bij het ontwikkelen van een positief zelfbeeld en bieden ook een mooie manier om te onderkennen dat een individu per definitie incompleet is. Ook is het voor teamleden gemakkelijker een plek te vinden in het team en verantwoordelijkheden op zich ten nemen. Hij of zij is immers een natuurtalent op die specifieke rol. Voor HR-afdelingen biedt het de mogelijkheid voor werving en selectie om een stap verder te gaan dan puur afgaan op 'excellente communicatieve vaardigheden' of andere vage noties. Het de komende jaren alleen maar belangrijker om vooral te kijken naar de samenwerkingsstijl van mensen, teamlid of teammanager. En naar hoe nieuwe teamleden passen in het sociale eco-systeem van het team. Zoals onder meer bij Search gebeurt.

De praktijk bij Search

Search is een snelgroeiend ingenieursbureau en houdt zich bezig met sloop- en saneringsprojecten, nieuwbouw en gebiedsontwikkeling op een maatschappelijk verantwoord manier. Hoe ze dat het liefste doen, is goed te zien aan hun eigen opvallende bedrijfspanden in Amsterdam en Heeswijk. Beide panden scoren hoog op duurzaamheid en energiebalans. ondernemen praktiseert en ook in haar dienstverlening opdrachtgevers daarbij ondersteunt. Niet alleen bij het bouwen, ook bij het aannemen van mensen, richt Search zich op duurzame ontwikkeling. Iedereen die er wil komen werken, maakt een uitgebreide Belbintest die inzicht geeft in zijn natuurlijke talenten 'Mensen moeten doen waar zij goed in zijn', is de boodschap van Anne-Marie Rakhorst, directrice van het bedrijf, 'dan worden ze gelukkig'. Managers hebben dan ook de taak om die talenten van mensen te ontdekken, te ontwikkelen en te verbinden. Belbin is voor Search de methodiek om aan die manier van denken daar inhoud te kunnen geven. Dat leidt er wel eens toe dat een kandidaat in een andere functie wordt binnengehaald dan in de functie waarvoor hij solliciteerde. Omdat hij precies datgene aanvult wat in dát team ontbreekt en wat in het oorspronkelijke team al ruimschoots vertegenwoordigd was. De mensen weten dan ook meteen wat hun meerwaarde is voor het team Dat geeft betrokkenheid én binding. Ook in het MD-traject dat Search zijn managers aanbiedt, komt deze filosofie terug. De managers volgen modules die gericht zijn op het vergroten van hun persoonlijke effectiviteit als leidinggevend. En volgen workshops waarin zij met hulp van trainingsacteurs leren om te gaan met al die verschillende karaktertypen. Om uiteindelijk te werken in hun teams met een teamontwikkelingsplan waarin alle rollen van hun medewerkers goed tot hun recht komen.

Psychologische diversiteit als X-factor

Inzetten op het benutten van de psychologische diversiteit in een team vormt de manier om elkaar in alle verscheidenheid te omarmen en ieder talent maximaal te ontplooien. Met als doel effectiever samen te werken als team. Door de weg van de psychologische diversiteit te bewandelen voorkomen, kiest men voor een hogere niveau oplossing waarin ieder teamlid erkend wordt om zijn of haar kwaliteit. Als individu en als teamplayer.

Literatuurverwijzingen

- Belbin, M.R., (2004), **Management teams – why they succeed or fail**, second edition.
- Buckingham, M., **Ontdek je sterke punten**, Uitgeverij Het Spectrum, mei 2006
- Kloppenburger, M.L. & J.W. van der Schoor (2006). **Wanneer teams iets toevoegen**. Opleiding & Ontwikkeling (19), nr.9, pp. 11-15.
- Kloppenburger, M.L. & J.W. van der Schoor (2008) **Hoera, een conflict!**, Academic Service, ISBN 978-90-5261-633-9)
- Kloppenburger, M.L. & J.W. van der Schoor, Rob Groen (2009) **Leve het Verschil!**, Academic Service
- Levine, B. (1979). **Group Psychotherapy: practice and development**. Englewood.
- Wolk, J. van, Brugman, A., Dekker, G.P.M., Oeij, P.R.A. (2008), TNO **Kwaliteit van Leven** TNO rapport, **Diversiteit en Innovatie**

Auteurs van deze whitepaper zijn Jaco van der Schoor, Margreeth Kloppenburg en Rob Groen, auteurs van *Leve het Verschil!*.

Werken met Teamrollen

Deze Whitepaper is de basis voor het boek *Leve het Verschil!* en *Werken met Teamrollen*. Kijk voor informatie, workshops en trainingsprogramma's op www.werkenmetteamrollen.nl



www.werkenmetteamrollen.nl is een initiatief van trainingsbureau **Mensen in Bedrijf**