**Inhoud van deze FocusFiche:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Help met effen opvulling | Inleiding | p.1 |
| Knoop in touw met effen opvulling | Welke link heeft het werken met rollen met de teamontwikkeling? | p.1 |
| **Waarschuwing met effen opvulling** | Voorwaarde om met rollen te werken. | p.3 |
| **Glad silhouet** | Valkuil bij het werken met rollen | p.3 |
| **Informatie met effen opvulling** | Tips voor rolduidelijkheid: de 7 W-vragen | p.4 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefeningen | p.7 |
| Boeken op een plank met effen opvulling | Bronnen | p.8 |

****

**Inleiding**

Vroeger hadden we weinig woorden nodig om uit te leggen wat ons werk is: je was boekhouder, onderhoudstechnicus, opvoeder, … De ander kon zich dan meestal snel een beeld vormen van wat je doet. Vandaag hebben we nog altijd een functie(titel) maar nemen we ook rollen op in een professionele context, en leveren we een herkenbare bijdrage aan de organisatie (adviseren, voorbereiden, coördineren, innoveren, …).

*Een rol is een samenhangend pakket aan taken die door een of meer personen vervuld kan worden, en die een duidelijke bijdrage heeft tot het resultaat van een (deel van) de organisatie.* Een rol is een redelijk afgebakend stuk van een proces/taak in het werk dat een team levert. ([www.lont.org](http://www.lont.org)) Meerdere mensen kunnen dezelfde rol opnemen. Iedereen neemt meerdere rollen op.

In deze fiche hebben we het niet over de informele rol, of de sociale rol, die iemand in een groep opneemt. Zo kwam Meredith **Belbin** in 1981 met een model met 8 teamrollen, en met een update (naar 9 rollen) in 1988.

Welke rollen zijn er? We doen hier zomaar een greep uit het ‘aanbod’ en zijn dus onvolledig: vernieuwer, trekker, verslagmaker, netwerker, kwaliteitsbewaker, themaspecialist, sfeerschepper, middelenbeheerder, trainer, ideeëngenerator, cateraar, enz. De omgeving zal natuurlijk bepalen welke rollen relevant (en haalbaar) zijn, en welke niet.

In een drukke periode heeft een team twee vacatures: 2 kortdurende contracten. Het team besluit samen om niet betrokken te zijn in de selectie, tenzij de teamcoach (leidinggevende) er niet in slaagt zelf een keuze te maken. Wanneer na de zomer een vacature opengesteld wordt om de collega te vervangen die op pensioen gaat, ziet het team wél een groot aandeel: de vacature wordt op teamoverleg opgemaakt en één lid vertegenwoordigt het team tijdens de selectiegesprekken (een tijdelijke rol, volgens beschikbaarheid en goesting). Nadien volgt de keuze op teamoverleg.

****

**Welke link heeft het werken met rollen met de teamontwikkeling?**

Werken met rollen is een onderdeel van het werk maken van teamgroei en van het delen van leiderschap. Het vertrekt vanuit de vraag: waar dient welk leiderschap te liggen? En wat bedoelen we met leiderschap? Als het voor een team belangrijk is om méé te zijn in technologische vooruitgang op een bepaald vlak, wie is dan het best geplaatst om de vinger aan de pols te houden?

Werken met rollen biedt ook kansen los van die teamgroei, met name voor de loopbaan van mensen. In sommige jobs (bv. in de zorg) is weinig mobiliteit mogelijk: als je van team verandert is de kans groot dat je een gelijkaardige job uitvoert als ervoor, alleen met andere mensen. Het werken met rollen is een opportuniteit voor wie graag andere wegen bewandelt, bv. door het meter- of peterschap op te nemen voor nieuwe collega’s of stagiairs.

Is de leidinggevende per definitie degene die het best de vakantieplanning in elkaar puzzelt? En waarom: omdat we er als teamleden onderling niet uit geraken en het liever aan een ‘buitenstaander’ overlaten (wiens regeling we vervolgens schaamteloos kunnen bekritiseren …)? Wie volgt de geplande investering voor volgend jaar op (wie weet béter wat we precies nodig hebben dan … iemand van ons team?!), enzovoort.

Er zijn nog voordelen aan het (meer) werk maken van rollen:

* Het team kan *flexibeler inspelen op veranderingen.* Er komt volgende week een cliënt met stoornis X op logement. Wie werkt zich daarin in en deelt het belangrijkste met de anderen? Procedure Y wordt geautomatiseerd, en omdat wij die vaak gebruiken is het belangrijk dat we mee aan de ontwerptafel zitten: wie vertegenwoordigt ons als users zodat het eindresultaat gebruiksvriendelijk is?
* Betrokken medewerkers kunnen hun *waarde optimaal toevoegen*: collega Bert is graag bezig met computers en apps, hij sluit aan bij de werkgroep die de procedure automatiseert.
* Het maakt *zichtbaar welke werkzaamheden* op een bepaald moment *nodig zijn*, welke (al dan niet tijdelijk) overbodig zijn en waar vertragingen ontstaan (bv we zijn er op een manier allemaal mee bezig maar niemand pakt het echt op).
* Het maakt *helder* wie waarover gaat en voorkomt daarmee veel gespreks- en vergadertijd.

****

**Voorwaarde om met rollen te werken.**

Het mag dan eenvoudig lijken om rollen te verdelen, helemaal hetzelfde als ‘werk verdelen’ is dat niet. Wat heb je dan nodig?

* een heldere, gedragen kijk op de gezamenlijke opdracht als team, wat is ons doel samen? Daar kunnen soms tijdelijke doelen aan toegevoegd worden: na de zomer start het nieuwe registratiesysteem, hoe zorgen we dat we méé zijn?
* welke rollen zijn dan nodig om dat doel te bereiken? (bv rond dat registratiesysteem: wie heeft het in de vingers én kan collega’s daarin bijstaan?)

In een team hoeft niet iedereen precies dezelfde skills te bezitten en exact hetzelfde werk te verrichten. Samen de teamopdracht realiseren is het belangrijkste, en ieders bijdrage daartoe zal verschillen.

Uiteraard zal je van élk teamlid bepaalde zaken verwachten (vlotte omgang met klanten? Inzicht in bepaalde processen? Efficiënt kunnen doorverwijzen? …).

Van andere zaken is het vooral belangrijk dàt ze gedaan worden, zonder dat iedereen daar een gelijk aandeel in hoeft te hebben (de teambegroting checken? Opvolgen of de realisatie van jaardoelstellingen op schema zit? De werkroosters opmaken? Zorgen dat de teamomgeving op Sharepoint overzichtelijk en werkbaar blijft? …) Een digibeet zal die laatste rol niet op zich nemen (de vaardigheden ontbreken daartoe en wellicht ook de goesting), maar misschien is hij of zij heel goed in het samenvatten van een bespreking wat de besluitvorming van dat team dan weer heel vlot doet verlopen. In een teamrol kan je jouw ei dus kwijt of het geeft je de kans – mits je daar voldoende zin in hebt – om je bepaalde vaardigheden (meer) eigen te maken.

****

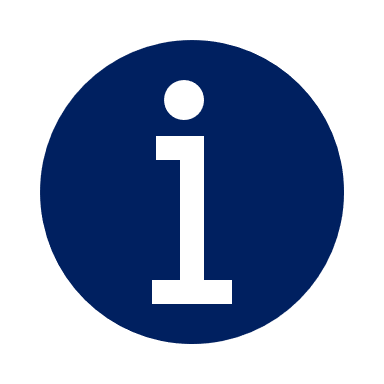
**Valkuil bij het werken met rollen.**

Misschien verdelen we de rollen op een goede manier, maar hebben we het niet met elkaar over **hoe we met die rollen omgaan** … Is wie de rol opneemt de enige ‘verantwoordelijke’? Of blijft het team als geheel voor alles verantwoordelijk? Of kijken we voor de zekerheid dan toch maar liever naar de leidinggevende als het bij ons over verantwoordelijkheden gaat? …

Een klant of cliënt lanceert een vraag, die over het terrein van mijn collega gaat die daar een rol in opneemt. Steek ik mijn handen in de lucht en zeg ik vlakaf: “Dat moet je aan hem vragen, ik weet daar niets van!” Of voel ik me mee verantwoordelijk voor het antwoord, geef ik een eerste toelichting en beloof ik meer info van zodra ik die collega heb gesproken?”

Collega Martine nam de rol op zich om de werkroosters op te stellen, op basis van wat collega’s aan haar doorgeven. Voor de dienst nu maandagochtend tellen we nog iemand tekort. Is Martine verantwoordelijk voor de oplossing van dat probleem, en moet ze dan maar zelf komen werken? Of zijn we als team verantwoordelijk voor de diensten, en is het Martine haar rol om de puzzel te proberen maken en ons te wijzen op het feit dat we nog een dienst mankeren?

Vanuit dit oogpunt is rolstarheid ook een valkuil: als ik iets moet blijven doen omdat ik die rol ooit met goesting heb opgenomen, dan is dat geen positieve keuze waarmee ik mijn eigen waarde toevoeg aan het team. Eerder een last die op de schouders drukt, wellicht. Daarom is roteren in rollen handig, nog handiger is om dit alles bespreekbaar te maken en te houden. Geen probleem ook dat je dit blijft doen, zolang dat ook jouw keuze is.

**Tips voor rolduidelijkheid: de 7 W-vragen**

Een antwoord op onderstaande vragen – in dialoog - zal zowel behulpzaam zijn voor het team als voor degene die een specifieke rol opneemt. Dit blauwblauw laten leidt vaak tot veel ongemak. De antwoorden kunnen voor elke rol verschillend zijn.

* **Waarom?** Blijkbaar gaat het hier niet om iets wat élk teamlid moet doen, waarom roepen we speciaal déze rol in het leven?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* **Waartoe?** Welke impact heeft het werken met deze rol? Wat zal hiermee succesvol kunnen gebeuren, geregeld, gegarandeerd (of: vermeden) worden?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* **Wat?** Over welke taken, acties, spreken we als het over deze rol gaat? Wat zien we hem/haar doen dat de collega teamleden niet (of veel minder) doen?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* **Wie?** Is er één iemand die deze rol volledig opneemt? Lukt dat zonder back-up? Is beter een duo aan zet en wat is dan hun werkverdeling? …

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* **Welke slagkracht?** Geven we betrokkene de status van expert die de knoop doorhakt? Verwachten we eerder dat hij/zij de beslissing op dat vlak van het team faciliteert? Rekenen we alleen een onderbouwd advies? Zien we een onderscheid tussen beslissingen die alleen genomen kunnen worden versus die op team moeten voorgelegd worden? …

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* **Waarmee?** Wat heeft iemand nodig om deze rol op te nemen zoals het team dat graag ziet gebeuren? Welke kennis is nodig? Ervaring? Zijn er hulpbronnen beschikbaar, welke? Over hoeveel tijd beschikt betrokkene best om dit goed te doen?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* **Waarom nog steeds?** hoe bekijken we samen of de rol nodig blijft, op dezelfde manier dient opgenomen te worden, in goede handen ligt, nog houdbaar is voor betrokkene(n)?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

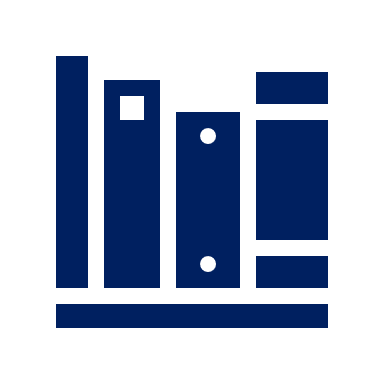
**Oefening**

Je doet dit bij voorkeur *samen met je team*, maar als eerste oefening zou je kunnen proberen onderscheiden in twee kolommen: (1) wat moet elk teamlid op een goede manier kunnen en (2) welke rollen moeten opgenomen worden, maar het volstaat dat één iemand dat doet (tip: een stand-in aanduiden, als een soort reserve, kan voor sommige rollen interessant zijn, zeker als er wat specifieke kennis of kunde voor nodig is).

Omschrijf een antwoord op de volgende vragen:

* *Is er vandaag voor elk van die rollen al iemand die ‘m ook opneemt? Waar zitten de hiaten eventueel?*
* *Hoe bespreek ik met mijn team de ‘visie’ daarachter, namelijk: hoe gaan wij om met rollen?*
* *Wat vergt het van mij als leidinggevende, als er rond die rollen duidelijkheid is? Wat is mijn rol als leidinggevende naar betrokkenen? Wat lukt vandaag vlot, wat ga ik moeten leren (loslaten) om dat nog beter te doen? Welke hulp heb ik daar evt. bij nodig?*
* *Met wat ik vandaag weet: hoe omschrijf ik mijn rol als leidinggevende naar mijn team(s), afhankelijk wellicht van de teamfase? Wat zijn de speerpunten in mijn rol, vandaag? Hoe wil ik dat mijn rol er over een jaar uitziet?*

*En hoe ga ik daarover in nabije toekomst over in dialoog?*

****

**Bronnen:**

LONT. (z.d.). http://www.lont.org/nl/alle\_tools/ik\_als\_leidinggevende/rollen\_in\_loopbaanontwikkeling-210.html

:

Afbeelding met Lettertype, Graphics, zwart, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL. Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup (europa.eu)](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fjoinup.ec.europa.eu%2Fcollection%2Feupl&data=05%7C01%7Csofie.bogaerts%40vlaanderen.be%7C319f9ee71b61477d0ed008db47ce408a%7C0c0338a695614ee8b8d64e89cbd520a0%7C0%7C0%7C638182723406387243%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=baVjITPvkqeeBXwe%2B2TNRwqvLYXYDoR5uwhgOLfSSxI%3D&reserved=0).