

DIVERSITEIT IN KARAKTERS LEIDT TOT BETERE TEAMPRESTATIES

Eenheid in verscheidenheid

Bij diversiteitsbeleid denken veel werkgevers aan de zoektocht naar geschikte vrouwen of mannen, gehandicapten of mensen met een bepaalde etnische afkomst. De aanname is dat sekse, voorkeur of afkomst belangrijke factoren zijn om diversiteit te bevorderen in organisaties. Maar op deze manier werven verloopt vaak moeizaam en voelt voor leidinggevend en HR-managers meestal kunstmatig aan. U bent toch gewoon op zoek naar de beste kandidaat?

De verschillen tussen mannen en vrouwen zijn veel minder groot dan u denkt. De echte verschillen – en daarmee de kracht van diversiteit – zit in karakters. Wat levert het eigenlijk op als iemand van een bepaalde sekse is? Verloopt de samenwerking beter? Zijn de uitkomsten en resultaten beter en luistert men beter naar elkaar? Uit onderzoek blijkt dat de bedrijfsresultaten inderdaad met tientallen procenten verbeteren bij meer gemixte man-vrouwteams in de top.

Sfeer

Vrouwen zijn dus waardevol voor organisaties. Dat komt doordat ze vrouwelijke waarden toevoegen. Denk aan:

- co-creatie: samen de juiste context en sfeer creëren om zaken tot stand te brengen;
- intuïtie: aanvoelen wat van belang is;
- dienstbaarheid: verantwoordelijkheid nemen zonder iets terug te verlangen.

Deze waarden komen echter zowel bij vrouwen als bij mannen voor en hangen sterk samen met het karakter. Een vrouw

aannemen, betekent dus niet per se een karakterprofiel dat feminiene waarden versterkt. Als u selecteert op het karakter dat u mist in uw team, kunt u met een geschikte mannelijke kandidaat zelfs beter uit zijn.

Waarom zijn er dan maar zo weinig goede gemixte teams aan de top? Dit komt doordat het selecteren van mensen met

“Van nature zijn we niet geneigd naar diversiteit te zoeken”

feminiene karaktertrekken in een maatschappij met een dominante, meer masculiene leiderschapsstijl erg lastig is.

Voorkeur

Een tweede, nog belangrijker reden is het feit dat we van nature niet zo geneigd zijn om naar diversiteit te zoeken. Bij het

aannemen van nieuwe mensen heeft men de voorkeur voor iemand die hetzelfde is. Ook als u het niet wilt, bent u geneigd de gene te kiezen bij wie u zich het prettigst voelt. En in de praktijk blijkt dat altijd iemand te zijn die qua karakterprofiel grote overeenkomsten met u heeft.

Aversie

Het kan een valkuil zijn om iemand te selecteren die qua karakter veel overeenkomsten vertoont. Een voorbeeld: een managementteam dat heel creatief is en goed kan improviseren, zoekt een controller om sneller goede resultaten te boeken. Het team zoekt iemand die rustig naar de cijfers kijkt, met analyses komt en aangeeft of het team doelmatig bezig is. In de sollicitatieprocedure zijn er twee kandidaten: een introverte vakman, die het team afremt als het te enthousiast te veel tegelijk doet, en een extraverte netwerker, die creatief zoekt naar oplossingen.

Een teamlid geeft aan enige aversie te hebben voor de introverte man. De keuze valt op de ander. Helaas constateert u niet lang daarna dat de resultaten toch tegenvallen bij de plannen. De nieuwe controller blijkt een karakterprofiel te hebben dat sterk lijkt op dat van de teamleden en brengt dus meer van hetzelfde.

Effectief

Hoe kunt u diversiteit in uw organisatie dan bevorderen? Dat prestaties van teams samenhangen met variëteit van karakters blijkt uit onderzoek van Meredith Belbin, die zich jarenlang bezighield met de

vraag wat de ideale samenstelling is van een effectief team. Hij kwam tot de conclusie dat diversiteit in karakters binnen een team garant staat voor meer effectiviteit en resultaat. Tijdens zijn onderzoek vond Belbin negen typische karakterprofielen, die hij teamrollen noemde (zie kader). Hij stelde ook vast dat elk individu in de praktijk twee à drie teamrollen inzet.

Meerwaarde van diverse karakterrollen is er niet zomaar. Soms ziet een werknemer een ander iets doen wat hij niet goed begrijpt en dat volgens hem ook duidelijk nadelen heeft. Als je gedrag van een ander niet begrijpt – en het zelf ook nooit zou doen – ben je al snel geneigd om hier negatieve intenties aan toe te schrijven. Maar vaak blijkt er iets anders aan de hand te zijn. Mensen zitten gewoon anders in elkaar en hebben een andere aanpak en oplossing.

Bewust

Belangrijk is dat uw werknemers zich ervan bewust zijn dat gedrag dat ze niet begrijpen niet per se voortkomt uit iets negatiefs maar uit een ander karakter. En dat karakter heeft misschien wel kwaliteiten waardoor het team als geheel tot betere prestaties komt. Hierdoor kan samenwerken met mensen die echt anders zijn veel opleveren.

Als HR-professional kunt u hier een cruciale rol in spelen door te begrijpen hoe het klonen werkt – onze logische neiging om met mensen te willen werken die op jezelf lijken – zowel bij het werven als bij het samenstellen van teams, het toewijzen van taken en het beoordelen van werknemers.

Vakmanschap

Vervolgens moet u leidinggevend bewust maken van het klonen en hen helpen om deze valkuil te voorkomen. Dat doet u door bij de werving en selectie bijvoorbeeld naast vakmanschap ook teamrollen te toetsen. Het is dan slim om ook te onderzoeken welke teamrollen in welke mate beschikbaar zijn in uw organisatie en in hoeverre dat beeld past bij de strate-

9 typische karakterprofielen of teamrollen

Teamrol	Eigenschappen
Bedrijfsman	gedisciplineerd, betrouwbaar, efficiënt, verwerkt ideeën in praktisch actieplan ▶ maar óók: inflexibel en houdt niet vernieuwingen
Brononderzoeker	extravert, enthousiast, communicatief, onderzoekt nieuwe mogelijkheden, onderhoudt veel contacten ▶ maar óók: te optimistisch en verliest snel interesse
Plant	creatief, fantasierijk, vernieuwend, eigenzinnig, lost moeilijke problemen op ▶ maar óók: te veel in eigen gedachtewereld om effectief te communiceren
Monitor	strategische denker, kan informatie verwerken, weegt alle mogelijkheden goed af, objectief ▶ maar óók: mist enthousiasme en kan saai en degelijk overkomen
Vormer	uitdager, dynamisch, werkt lekker onder druk, kan obstakels overwinnen ▶ maar óók: kan bot zijn en andere kwetsen
Voorzitter	Zelfverzekerd, verheldert doelen, bevordert besluitvorming, kan goed delegeren ▶ maar óók: wordt soms gezien als manipulatief en delegeert eigen werk
Zorgdrager	wil alles heel goed doen, haalt fouten en vergissingen uit het teamwerk ▶ maar óók: maakt zich snel zorgen en wil liever niet delegeren
Groepswerker	gericht op samenwerking en sfeer, diplomatiek, mild, kan goed luisteren, gaat spanningen uit de weg ▶ maar óók: kan moeilijk beslissen in stresssituaties en roddelt
Specialist	gericht op één ding, toegewijd aan zijn vak, solistisch. ▶ maar óók: draagt alleen bij op zijn eigen inhoudelijke terrein en neemt niet echt deel aan het sociale groepsproces

gie. Daarmee krijgt u zicht op de reële behoefte aan diversiteit. Een accountantskantoor is bijvoorbeeld gebaat bij veel bedrijfsmannen. Als het belangrijk is om nieuwe klanten te krijgen, werkt het echter niet om alle bedrijfsmannen – die niet van vernieuwing houden – op acquisitiepad te sturen. Het is dan slimmer om te onderzoeken wie ook brononderzoekerkwaliteiten in zich heeft en deze mensen op pad sturen. Brononderzoekers houden namelijk van contacten onderhouden en nieuwe mogelijkheden onderzoeken. Neem dus altijd de toetsing van teamrollen of zogeheten karakterprofielen mee in uw beoordeling.

Verleidelijk

Bepaal op basis van het teamrolpotentieel de ontwikkelingspaden van werknemers. Door competentie management is het verleidelijk om te focussen op bijvoorbeeld drie van de acht competenties die een werknemer nog niet onder de knie heeft. Een

teamrolbenadering stimuleert werknemers juist heel goed te worden in de twee of drie rollen die hij van nature in zich heeft. Hij kan collega's vragen om hem aan te vullen bij de drie competenties die hem niet liggen. Dit verandert de dynamiek van de beoordelingscyclus in positieve zin.

Baas

Draag bij aan het gebruik van de teamroltaal in alle mogelijke settings, dus in gesprekken met leidinggevenden, werving, conflictbemiddeling, training, functioneringsgesprekken, projectteamsamenstelling, interne communicatie), zodat teamroldiversiteit leeft. Het is daarbij effectiever om werknemers te trainen in teamrollen dan leidinggevend. Werknemers hebben er meer belang bij om op hun kwaliteiten te worden beoordeeld en niet te horen dat ze niet genoeg op hun baas lijken.

Renate van der Veen, senior consultant bij organisatieadviesbureau Het Consulaat