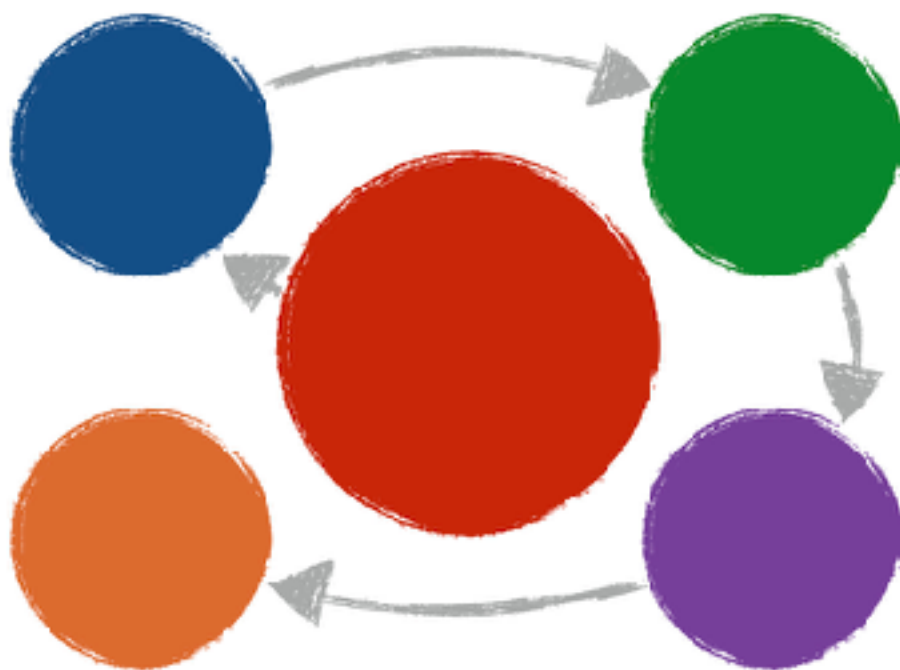


rolkompas voor teams

Handleiding voor de begeleider



Colofon

Handboek rolkompas voor teams

Versie: 1.1

Status: Concept

Jaar van uitgave: 2017

Auteur: Jan Willem Nuis (www.flyter.nl)

De concepten Roldenken, Rolkompas, Rolkompas voor teams en Rolprofiel zijn eigendom van Flyter.

Inleiding	4
Over Teams	4
Over de begeleider	6
Voor welke teams is het van toepassing?	6
De vijf stappen van het rolkompas voor teams	8
Stap 1. Waarom	9
Welke hulpmiddelen kun je gebruiken?	12
Stap 2. Waar	12
Stap 3. Rollen	13
Stap 4. Bagage	15
Stap 5. Belofte	16
Bijlagen	18
Bijlage x: Uitgangspunten van het roldenken	18
Bijlage x: Voorbeelden Bedoelingsformules	20
Bijlage x: Rolkompas gebruiken terwijl er nog geen team is	21

Inleiding

Deze handleiding gaat over het Rolkompas voor teams. Dit is een hulpmiddel dat teams in staat stelt om de collectieve ambitie (dat wat we met elkaar moeten opleveren en wat dit moet toevoegen aan de organisatie, de klant, etc.) van een team helder te krijgen. Je gebruikt dit hulpmiddel om met hele team gezamenlijk te komen tot een helder beeld door het beantwoorden van vijf hoofdvragen op vijf thema's: **Waarom**, **Waar**, **Rollen**, **Bagage** en **Belofte**. Deze vragen worden door het team gezamenlijk beantwoord. Dat kunnen ze zelfstandig doen, maar het kan zeker helpend zijn als een externe begeleider dit proces ondersteunt.

In deze handleiding voor de begeleider beschrijven we kort de vijf stappen. Het is echter geen gedetailleerde werkinstructie. Als begeleider¹ heb je een eigen stijl, eigen werkvormen die het beste bij jou passen. Gebruik deze binnen het kader van het Rolkompas

Over Teams

Voordat we naar het Rolkompas zelf kijken, eerst wat over teams en teamwerk. Je komt ze namelijk overal tegen. In elke organisatie worden teams tegenwoordig als de basis van het organiseren van werk gezien. Zeker in organisaties waarin het werk veelal projectmatig wordt uitgevoerd waardoor de structuur wendbaar moet zijn, worden teams als organisatievorm gebruikt. Dat klinkt mooi, maar wat is nu precies een team? Er is in ieder geval één belangrijk kenmerk: de werkelijke **bijdrage** van een team ligt altijd **buiten** dat team. Geen enkele organisatie gaat zomaar een team oprichten. Gewoon voor de fun, of omdat het kan. Een team heeft altijd een bedoeling, en werkt voor een doelgroep. Het team moet iets op de mat leggen ten behoeve van een groter geheel, het project, een ander, een doelgroep buiten het team zelf. Je zou kunnen zeggen dat een team² een groep mensen is die:

- door zichzelf en anderen gezien worden als onderdeel van een sociale eenheid, het is een te onderscheiden groep;
- onderling afhankelijk zijn om tot een *gezamenlijk* resultaat te komen;

¹ Waar 'hij' staat in dit document kan uiteraard ook 'zij' gelezen worden.

² Naar: Arnold & Randall, Psychologie van Arbeid en Organisatie, 2014, Amsterdam, Pearson Benelux

- werk doen dat impact heeft op anderen buiten het team en daarmee ingebed is in een groter geheel;
- een afgebakend gezag kent, het team bepaalt voor een gedeelte zelfstandig hoe het een resultaat behaalt.

En wat maakt dan een team een effectief team? Over de kwaliteit van teamwerk is al veel over geschreven en gezegd. Zo onderzochten Senior & Swailes³ effectieve teams en komen tot de volgende kenmerken:

1. Doelgerichtheid: de mate waarin de teamleden het gezamenlijke doel accepteren.
2. Teamorganisatie: de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in het team.
3. Leiderschap: de aanwezigheid van een leiderschapsstijl dat past bij het ontwikkelniveau en de opdracht van het team.
4. Teamklimaat: de mate van openheid, professionalisme, moreel en respect voor verschillen binnen het team.
5. Interpersoonlijke relaties: de mate van onderlinge zorg en steun, eerlijkheid en sympathie in het team en een goede verstandhouding tussen leden.
6. Teamcommunicatie: de mate van constructieve onderlinge communicatie (conflicthantering, feedback).
7. Teamsamenstelling: de mix van persoonlijkheden en capaciteiten.
8. Interactie met groter geheel: de mate van respect voor het team binnen het grotere geheel (bijv. de organisatie), steun voor

Uit al deze kenmerken komt duidelijk naar voren dat teamwerk niet zomaar een verdeling van een paar taken is, en vervolgens. Het is belangrijk dat teamleden een helder beeld krijgen en houden van wat ze met elkaar als team te realiseren hebben en waarom dat belangrijk is. Ook is het belangrijk dat het team weet vanuit welke rollen ze dit doen, welke kennis en vaardigheden bijvoorbeeld nodig zijn en hoe iedereen individueel gaat bijdragen aan het team. Kortom, een team is pas een team als het een gedeeld beeld heeft van het **Waarom**, het **Waar**, de **Rollen**, de **Bagage** en de **Belofte**. Het Rolkompas voor teams helpt om dit helder te maken.

³ Senior & Swailes (2007), Inside Management Teams: developing a teamwork survey instrument, British Journal of Management, 18, p- 138-53

Over de begeleider

Het begeleiden van teamprocessen is een leuke maar soms ook ingewikkelde zaak. Je gaat deelnemen aan een groepsproces waar je zelf geen onderdeel van bent maar wel met jouw gedrag beïnvloedt. Er is geen ideale manier om dit te doen, alleen jouw manier. Wel heb je als begeleider bij het gebruiken van het Rolkompas een aantal rollen. Met deze rollen wil je de volgende **rolopbrengsten**⁴ realiseren:

Verduidelijker	Je realiseert duidelijkheid over het te volgen proces door het helder maken van de stappen in het Rolkompas.
Doorvrager	Je realiseert verdieping in het gesprek doordat je geen genoegen neemt met oppervlakkige antwoorden.
Scherptebrenger	Je realiseert een positief kritische, onderzoekende toon van het gesprek zonder het doel uit het oog te verliezen.
Analist	Je realiseert een toepasselijke analyse van het netwerk waar het team zich in bevindt
Rolverduidelijker	Je realiseert een afgewogen en gedragen samenstelling van de rollen in het team
Talentmatcher	Je realiseert een helder beeld van aanwezige en benodigde talenten
Reflector	Je realiseert in het team reflectie over het commitment, verwachtingen en bijdrage van de teamleden

Voor het werken met een Rolkompas voor teams is het belangrijk dat je je continu bewust bent van de plek van een project en het team in het geheel van Scouting Nederland. Een goede voorbereiding is dus erg belangrijk.

Voor welke teams is het van toepassing?

In teams kun je ontwikkelstadia herkennen. Een bekend model hiervan is het model van Tuckman: Forming, storming, Norming, Performing, Adjourning

- **Forming (Oriëntatiefase)** : Het team wordt *samengesteld*. Individuele rollen zijn nog niet duidelijk. Teamleden hebben individuele beelden bij de opgave van het team.
- **Storming (Knokfase)** - Teamleden proberen hun positie en rol in het team in te nemen. In dit proces *botsen* de verschillende beelden die leden hebben bij de opgave.

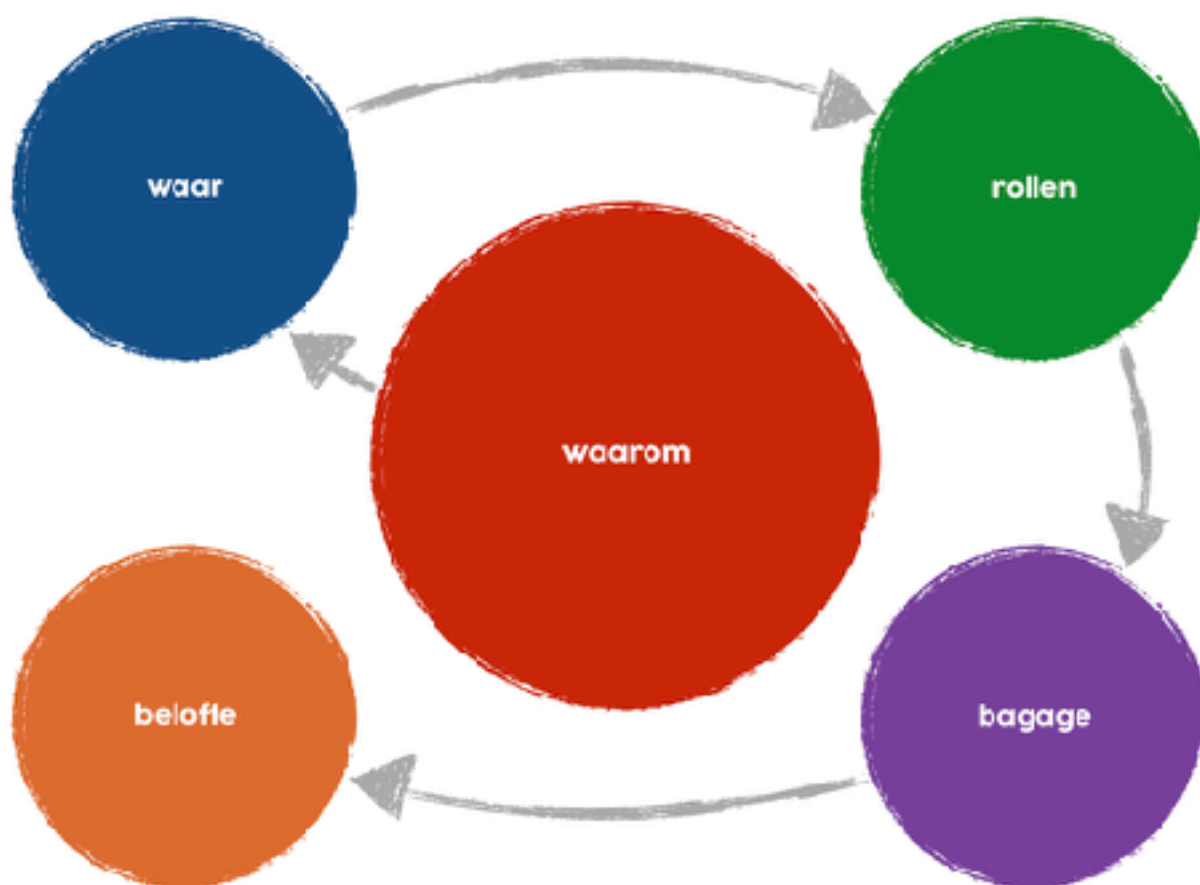
⁴ Rolopbrengst is datgene wat een rol moet opleveren voor degene die jou in deze rol ziet acteren. Wat wil je dat andere merken als je een rol uitvoert?

- **Norming (Affectie/normering fase)** De teamleden *groeien* dichterbij elkaar toe. Er ontstaan gedeelde beelden van de opgave. Ongeschreven regels en manieren hoe de samenwerking vorm krijgen langzaam vorm. Ook wordt de bijdrage van het team aan de opgave door de teamleden gedeeld.
- **Performing (Prestatiefase)** Het team is nu als sociale entiteit herkenbaar. De rollen van teamleden vullen elkaar aan. Samenwerking verloopt een stuk harmonieuzer en is zelfstandig. Het team moet regelmatig *controleren* of de collectieve ambitie nog gehaald wordt.
- **Adjourning (Afscheidsfase)** Na de afronding van de bijdrage in het project wordt het team opgeheven. De teamleden *evalueren* de samenwerking en het behaalde bijdrage.

Het Rolkompas voor teams kan in al deze verschillende fases van teamvorming gebruikt worden om teamvorming te versnellen. Dit betekent dat het zowel voor bestaande teams die bijvoorbeeld op zoek naar hernieuwde focus, of waar nieuwe leden toetreden gebruikt kan worden. Of, nieuwe teams die nog samengesteld moeten worden. Zie bijlage x voor meer informatie hierover.

De vijf stappen van het rolkompas voor teams

In het Rolkompas voor teams doorloop je als begeleider met het team in totaal vijf stappen. Met elke stap geef je antwoord op een hoofdvraag. Het antwoord op die vraag probeer je scherp te krijgen door het voeren van een dialoog met **alle** leden van het team. Wat jij doet als begeleider is het begeleiden van de dialoog door het stellen van vragen, verduidelijken, samenvatten en doorvragen. Je bent als begeleider niet verantwoordelijk voor het resultaat. Immers, de teamleden zijn eigenaar van hun eigen proces en opdracht. Je kunt per stap een aantal hulpmiddelen gebruiken, maar dat is niet verplicht. Belangrijker is dat de teamleden met elkaar in gesprek zijn en gemeenschappelijke taal vinden over hun beeld bij de opdracht en bij elkaar.



Het is raadzaam om een korte samenvatting te maken van het doorlopen van de vijf stappen zodat het team hierop kan terugvallen gedurende het project. In bijlage x vind je hiervan een voorbeeld.

Stap 1. Waarom

In de inleiding werd aangegeven dat het doel van het team altijd buiten het team ligt. Voordat het team gaat nadenken hoe ze een opdracht gaan aanpakken of hoe ze momenteel met elkaar gaan samenwerken, is het belangrijk om bij het begin te beginnen. In deze stap breng je met het team de *bedoeling* van het team in kaart.

Vraag van deze stap

Wat is de bedoeling van het team: voor *wie* moeten we *wat* realiseren en **waarom**?

Opbrengst van deze stap

Het team verwoordt haar eigen bedoeling waardoor een gedeeld beeld ontstaat bij de leden over de opgave en de bijdrage die het team moet gaan leveren.

Je gaat met het team in gesprek over het '**Waarom**' van het team. Klinkt vaag misschien, maar mensen kunnen geneigd zijn om in de actiestand te komen waardoor ze volop dingen aan het regelen zijn. Dit doen ze voordat ze nagedacht hebben over de vraag waarom datgene wat ze doen belangrijk is en voor wie dat eigenlijk is. Start met nadenken over wat het team 'op de mat' gaat leggen, voor wie (je doelgroep) dat is en **waarom** dat vanuit je doelgroep van belang is.

In het hele Rolkompas is dit de belangrijkste stap. Samen met het team zicht krijgen op waarom ze wat gaan doen en wie daar profijt van heeft, zorgt ervoor dat teamleden niet gedurende het proces tot de conclusies moeten komen dat ze mooie dingen aan het bedenken zijn waar de doelgroep bijvoorbeeld niet om gevraagd heeft.

De 'bedoeling' bestaat eigenlijk uit twee zaken: de **opgave** en de **bijdrage**. Een team werkt niet voor zichzelf maar doet iets zodat *anderen* daar profijt van hebben. Een team levert iets, doet iets, leidt iets, zodat anderen daar iets aan hebben, er waarde

aan ontlenen. De allereerste stap is dit met het team duidelijkheid krijgen over Wie Wat van het team vraagt en Waarom dat belangrijk voor hen is. Dit noemen we de **opgave**. Natuurlijk mag het team het leuk hebben, maar dat is nooit de opgave van het team. Een team werkt aan een opgave doordat het een **bijdrage** levert aan het realiseren ervan.

BEDOELING = OPGAVE + BIJDRAGE

Om dit makkelijk te doen kun je stapsgewijs de volgende *bedoelingsvragen* doorlopen waarmee je eerst de opgave beschrijft en daarna de bijdrage.

Vragen over de opgave

1. Wat is de doelgroep waar het team voor werkt? We beginnen met het vaststellen van de doelgroep van het team. Voor wie doen ze het? Het beschrijven van een doelgroep kan heel breed (heel Scouting Nederland) of smal (Welpen van Scouting Pieter Maritz uit Ede) zijn. Dat maakt niet uit als het maar aansluit bij de projectopdracht en het team het als haar doelgroep ziet. Gemeenschappelijke overeenstemming is het belangrijkste hieraan.
2. Wat vraagt de doelgroep van ons? Waar heeft de doelgroep behoefte aan? Wat willen ze gerealiseerd hebben? De doelgroep is een doelgroep omdat ze iets wil. Ze wil een kamp, een beter beleid, of eten tijdens een zomerkamp. Het maakt niet uit, maar een doelgroep heeft een behoefte. Het antwoord op deze vraag gaat over iets dat groter is dan het team. Het gaat over het grotere geheel. Scouts willen een kamp. Of leiding wil betere inspraak in de groep. De beantwoording van deze vraag gaat over wat het grotere geheel⁵ probeert te bereiken. Je vindt dit vaak terug in de projectopdracht.

Een voorbeeld. Een scouting activiteit, de ScoGoNuCa (Scouts Go Nuts Camp) is een grote activiteit waar 1500 jeugdleden tweejaarlijks kennismaken de meest bijzondere vormen van outdooractiviteiten. Voor deze activiteit is een kookteam samengesteld.

⁵ Vage kreet voor datgene waar iedereen aan bijdraagt

De doelgroep in dit voorbeeld zijn de jeugdleden. Wat vragen ze van ons? Een grote activiteit waarin ze op een veilige manier kennis kunnen maken met allerlei vormen van outdoor.

Vraag over de bijdrage

3. Wat is een belangrijke voorwaarde (of voorwaarden) voor het realiseren van de opgave het vanuit het team gezien? Om het opgave van het grotere geheel te realiseren is het belangrijk dat het team nadenkt over wat voorwaarden zijn om de opgave te realiseren. Dit doet het team vanuit het eigen perspectief. Een kookteam zal zeggen dat voor het slagen van de ScoGoNuCa het essentieel is dat er voor goede voeding gezorgd wordt dat op een hygiënische wijze bereid wordt.
4. Wat is dan de hoofdbijdrage van het team aan het beantwoorden van de opgave ? De laatste vraag gaat over de specifieke bijdrage van het team. Het kookteam levert een specifieke bijdrage aan de opgave door het inkopen, verzorgen, verspreiden van voeding vanuit een hygiënische eetzaal.

Op basis van de vragen kun je vervolgens een

Bedoelingsformule met het team op gaan stellen. Een bedoelingsformule is een kort statement waarin het team vastlegt wat het voor wie moet bijdragen en waarom zij dat In bijlage x staan voorbeelden van Bedoelingsformule.

Bedoelingsformule

Onze opgave: 'Om [doelgroep] een [de bedoeling van het geheel], is/zijn [voorwaarde(n) voor realiseren bedoeling vanuit het team bezien] essentieel.

Onze bijdrage: Het team [naam team] levert hieraan een wezenlijke bijdrage door het realiseren van [hoofdbijdrage(n) van het team aan de bedoeling].

De bedoeling (**Waarom**) van het kookteam voor de ScoGoNuCa: 'Om de jeugdleden op een actieve en veilige manier op de ScoGoNuCa kennis te laten maken met allerlei outdooractiviteiten is tijdige en kwalitatieve voeding essentieel. Het Kookteam levert hieraan een essentieel bijdrage door het inkopen, verzorgen, verspreiden van voeding vanuit een hygiënische eetzaal.

Het kan zijn dat meerdere teams aan dezelfde opgave werken maar ieder een andere bijdrage leveren. Elk team levert hier een bijdrage aan en kan dit verwoorden in het eigen waarom. Het kan dus voorkomen dat teams vanuit dezelfde **opgave** verschillende **bijdragen** leveren. Elk team werkt daarmee aan dezelfde opgave en kan vervolgens uitleggen welke bijdrage ze leveren zodat voor iedereen duidelijk is wat de opgave is in het groter geheel.

In het voorbeeld van ScoGoNuCa zal bijvoorbeeld de bijdrage van het Programmteam anders zijn dan het team Logistiek. Wel werken ze aan dezelfde opgave.

Welke hulpmiddelen kun je gebruiken?

Om het **Waarom** scherp te krijgen kun je verschillende hulpmiddelen gebruiken:

- Projectopdracht: een belangrijk vertrekpunt is de projectopdracht. Een team gebruikt altijd een projectopdracht om scherp te krijgen wat de opgave van het team is.
- Rolkompas werkmat: de werkmat is een grote speelmat van 2 bij 1,5 meter. Deze legt je op tafel of op de grond. Je kunt het gebruiken om de voortgang van de stappen te laten zien.

Stap 2. Waar

Teams werken nooit in een vacuüm. Ze zijn altijd verbonden met de doelgroep, andere teams en belanghebbenden (stakeholders). Het is belangrijk om dit netwerk van (potentiële) beïnvloeders goed in kaart te brengen om scherp te krijgen welke invloed ze hebben op het realiseren van het **Waarom** van het team. Als het team de bedoeling heeft geformuleerd door de opgave en bijdrage in kaart te brengen, is het van belang met het team na te denken met wie het team allemaal rekening moet houden. Door het doorlopen van deze stap krijgt het team zicht op netwerk waarbinnen ze zich bevinden.

Vraag van deze stap

Met wie moet het team rekening houden om de bedoeling te kunnen realiseren?

Opbrengst van deze stap

Het team krijgt Inzicht in het netwerk waarbinnen het team moet werken en de bedoeling moet realiseren.

Hulpvragen voor deze stap:

1. Welke belanghebbenden zijn van invloed naast de doelgroep?
2. Welke invloed hebben de belanghebbenden?
3. Waarom hebben de belanghebbenden deze invloed en wat vinden we daarvan?

Het kan zijn dat dit gevolgen heeft voor het **Waarom** van het team omdat bepaalde stakeholders een dusdanige invloed hebben dat de bijdrage aangepast moet worden. . Het is verstandig om na deze analyse even terug te kijken naar bijvoorbeeld de bedoelingsformule.

Welke hulpmiddelen kun je gebruiken?

<http://www.kessels-smit.nl/files/Krachtenveldanalyse.pdf>

<http://veranderfabriek.org/toolbox/analyse/externe-analyse-1/externe-analyse/hoe-maak-je-een-krachtenveldanalyse.pdf>

http://tools.nisb.nl/me-kompas/procesevaluatie/2.-netwerkanalyse_a4_def.pdf

Stap 3. Rollen

De volgende stap is om met het team na te denken over welke **Rollen** het team moet hebben om de bedoeling te realiseren (**Waarom**) in het netwerk waarin ze werken (**Waar**).

Vraag van deze stap

Welke rollen zijn zowel naar buiten als binnen het team nodig om de bedoeling te realiseren?

Opbrengst van deze stap

Het team heeft een duidelijke positionering van het team in het netwerk (hoe willen we gezien worden) én heeft inzicht in de noodzakelijke rollen *in* het team.

In het roldenken onderscheiden we twee typen rollen: rollen naar buiten en rollen binnen het team.



Rollen naar buiten gaan over de *positionering* van het team in het netwerk. Hoe wil het team zichtbaar zijn? Hoe wil het gezien worden door de verschillende belanghebbenden? Welke rollen moet elk teamlid in ieder geval hebben? Als bijvoorbeeld een team een nieuw product moet introduceren, dan zal ieder lid van het team een ambassadeur moeten zijn van het product. Iedereen die met een teamlid praat, zal deze rol herkennen. Belangrijk is dat deze rollen niet gaan over de interne werkverdeling binnen het team, maar de juist over de uitstraling van het team naar buiten toe.



Rollen naar binnen gaat over *interne rolverdeling* binnen het team. Welke rollen hebben we nodig om samen de bedoeling te realiseren? Je denkt hierbij misschien aan een standaard rolverdeling van een team waarbij een voorzitter, secretaris, etc. nodig zijn. Echter, elk **Waarom** is anders en elke **Waar** is ook anders. Dit kan gevolgen hebben voor de interne verdeling van taken in het team. In de meeste gevallen zul je wel een voorzitter, spelverdeler of eindverantwoordelijke rol in het team hebben. Belangrijker is dat je nadenkt over welke rolverdeling in het team noodzakelijk is om als team effectief te zijn.

Hulpvragen

1. Hoe willen we in het netwerk gezien worden door belanghebbenden?
2. Welke rollen hebben binnen het team nodig om het werk te kunnen doen? Wat moeten deze rollen aan merkbaar effecten opleveren?

Aan het einde van deze stap controleer je of de gekozen **Rollen** aansluiten bij het **Waarom** van het team.

Welke hulpmiddelen kun je gebruiken?

- Externe rollenlijst (rolmetaforen)
- Interne rollenlijst met rolobbrengsten
- Rolkaarten intern/extern

Stap 4. Bagage

Als het team duidelijk heeft welke **Rollen** ze nodig hebben om op de plek **Waar** ze de bedoeling van het project moeten realiseren (**Waarom**), is het van belang om na te denken wat het team aan kennis, vaardigheden, ervaring en ondersteuning nodig heeft om de bedoeling te realiseren. Je brengt in deze stap in kaart welke **Bagage** een team in zijn rugzak moet hebben om de bijdrage te kunnen leveren.

Vraag van deze stap

Welke bagage en ondersteuning is nodig om de bedoeling te realiseren?

Opbrengst van deze stap

Het team heeft inzicht in de benodigde kennis, vaardigheden en heeft inzicht in noodzakelijke support van de netwerken

Hulpvragen bij deze stap

1. Welke skills & attitudes zijn nodig om de bedoeling te realiseren?
2. Welke ervaring moet het team beschikken om de bedoeling te realiseren?
3. Welke externe support is nodig om de bedoeling te realiseren?

Aan het einde van deze stap controleer je of de gekozen **Bagage** aansluit bij het **Waarom** van het team. Met andere woorden, stelt de gekozen bagage het team in staat de bedoeling realiseren?

Hulpmiddelen bij deze stap

- Talentenlijst/competentielijst SN
- Supportoverzicht

Stap 5. Belofte

Als het duidelijk met welke **Bagage** en met welke **Rollen**, het team binnen het netwerk (**Waar**) een bijdrage levert aan de opgave (**Waarom**), is de laatste stap om met het team na te denken over de vraag wat de teamleden elkaar beloven. Met de **Belofte** spreken de teamleden naar elkaar uit wat voor team ze willen zijn, wat ze van elkaar verwachten en waar ze op kunnen rekenen. Deze stap gaat over de sociale omgang tussen de teamleden. Dit uit zich vaak in gedragspatronen. Vaak ontstaan dit soort patronen gedurende de samenwerking. Met deze stap probeer je met de teamleden hierover te praten en het commitment met elkaar scherp te krijgen.

Vraag van deze stap

Wat beloven we elkaar als teamleden?

Opbrengst van deze stap

Teamleden krijgen inzicht in elkaars verwachtingen, commitment en bijdrage van iedereen en ontwikkelen gedeelde waarden.

Hulpvragen bij deze stap:

1. Wat beloof ik? Wat wordt mijn bijdrage?
2. Waar kan ik van op aan? Waar mag ik op rekenen?
3. Wat doen we als het minder leuk wordt?
4. Wie bewaakt de sociale samenhang?
5. Welke waarden zetten we centraal gezien onze bedoeling?
6. Wat vind ik prettig/niet prettig in een team?

Aan het einde van deze stap controleer je of de beschreven **Belofte** aansluit bij het **Waarom** van het team.

Hulpmiddelen bij deze stap

- Waarden vs deugden? <http://www.kritischehouding.nl/2009/12/overzicht-positieve-waarden.html>
- Commitmentcontract
- Belofte SN

- Talking stick methode
- Waardenkaarten

Scoutingbelofte

Ik beloof mijn best te doen in mijn rol een goede bijdrage te leveren aan Scouting.
Iedereen te helpen waar ik kan en me te houden aan de Scoutingwet.

Ik doe mijn best een bijdrage te leveren aan de samenleving, zowel binnen als buiten Scouting. Jullie kunnen op mij rekenen.

Scoutingwet

Een scout trekt er samen met anderen op uit om de wereld te ontdekken en deze meer leefbaar te maken.

Een scout is eerlijk, vriendelijk en zet door.

Een scout is trouw, waardebewust en zorgt goed voor de natuur.

Een scout is behulpzaam en respecteert zichzelf en anderen.

Bijlagen

Bijlage x: Uitgangspunten van het roldenken

Het Rolkompas is gebaseerd op het **roldenken**. Het denken in rollen is iets anders dan het denken in functies en taken. Bij het beschrijven van functies wil je zo helder mogelijk beschrijven wat iemand moet **doen**. Bij rollen beschrijf je zo duidelijk mogelijk wat iemand moet **realiseren**. Je maakt duidelijk wat iemand bijdrage is aan de doelstellingen die behaald moet worden. Een belangrijk verschil tussen functies en rollen is dat iedereen vanuit zijn eigen talenten invulling kan geven aan de rol en toch het gezamenlijke doel nastreeft: een geslaagd project. Door het beschrijven wat iemand *moet doen* zoveel mogelijk te beperken en het verleggen van het accent naar wat iemand *moet opleveren* in een rol, wordt het collectieve resultaat belangrijker dan de individuele taken.

Roldenken gaat ervan uit dat mensen een eigen én een gedeeld verhaal hebben en probeert deze verhalen op een dialogische manier bij elkaar te krijgen door het stellen van vragen. Het daagt mensen uit om hun bijdrage aan een project of team te verwoorden in de vorm van een metaforische rol. De vraag hierbij is: welke bijdrage lever jij, vanuit jouw talenten, mogelijkheden en onmogelijkheden aan het tot stand komen van wat geleverd moet worden?

In het roldenken werken we veel met metaforen. Een metafoor is een taalvorm waarbij je

Uiteraard betekent dit niet dat er geen kaders zijn. De uitgangspunten van Scouting Nederland, wetten en de doelstelling en het budget van het project zijn bijvoorbeeld belangrijke kaders voor het uitvoeren van een rol.



Voor de specialisten: Het denken in rollen gaat uit van een interactief en organisch beeld van organiseren. Dit betekent dat iedereen bijdraagt aan dezelfde doelstelling door het behalen van een individueel resultaat. Ook binnen een team geldt dat. *Hoe* dat resultaat behaald wordt is afhankelijk van de inzet van anderen en kan niet vooraf geheel beschreven worden. Door het werken met rollen ontstaat meer vrijheid over het uitvoeren van een vooraf bedacht resultaat.

Roldenken kent een aantal uitgangspunten:

- Ⓢ Je gaat ervan uit dat iedereen gemotiveerd is om het goede te doen maar wel op zijn eigen manier.
- Ⓢ Je denkt altijd vanuit het geheel van het project en team: rollen hangen altijd samen met andere rollen.
- Ⓢ Je beperkt details zoveel mogelijk.
- Ⓢ Je beschrijft zo min mogelijk *hoe* een team iets moet bereiken.
- Ⓢ Je legt de nadruk op wat het team moet opleveren, welk resultaat of doelstelling behaald moet worden.
- Ⓢ Je gaat ervan uit als mensen een goed beeld hebben bij de bedoeling en zij de vereiste bagage hebben, zij zelf in staat zullen zijn hier invulling aan te geven aan taken.

Hoe ons werk verandert		
	Traditioneel	Vandaag
Wat is werk?	Een baan	Een (aantal) rollen
Wat omvat werk?	Een functie (ICT, verkoop, Management, etc.)	Een herkenbare bijdrage (adviseren, regisseren, verslagleggen, etc.)
Wat doe je?	Ik vervul een functie en voer taken uit	Ik draag bij aan team-resultaten en voeg waarde toe
Wat omvat werk?	Verantwoording voor mensen en COPAFIJTH	Projecten en werk dat waarde toevoegt
Hoe groeit werk?	Verticale carrière en daardoor meer verantwoording voor meer mensen en middelen	Horizontale carrière met meer verantwoording door kennis en kunde
Hoe (h)erkennt men jou?	Aan jouw rang, grootte van je team en kantoor	Aan jouw resultaten, kennis en kunde
Hoe geef je leiding?	Sturen op aantallen en verantwoordelijkheden	Teams bouwen, professionaliteit en bijdragen
Hoe ben je succesvol?	Bredere vaardigheden en meer macht	Verdiepte vaardigheden, erkenning door collega's
Welke hulpmiddelen zijn er?	Functiehuls, competenties, organogram, procedures, opdrachten 'van boven'	Rollen framework, talenten, ontwikkelmodellen, kennis-bank, delen van waarden

Bijlage x: Voorbeelden Bedoelingsformules

'Om [doelgroep] een [de bedoeling van het geheel], is/zijn [voorwaarde(n) voor realiseren bedoeling vanuit het team bezien] essentieel. Het team [naam team] levert hieraan een wezenlijke bijdrage door het realiseren van [hoofdbijdrage(n) van het team aan de bedoeling].

Om alle leden van Scouting Nederland een herkenbaar, praktisch en eigentijds hoofddeksel te kunnen bieden, is een degelijke ontwikkeling en gestructureerde invoer van de hoed met vier deuken essentieel. Het team H4D levert hieraan een wezenlijke bijdrage door het realiseren van het ontwerp, gestroomlijnde inkoop, invoering en promotie van de hoed met vier deuken.

Om leden van de speltak Scouts van Scouting De Beuzelaars een fantastische Scoutingervaring te kunnen bieden, is een uitdagend en verantwoord scoutingspel van essentieel. Het spelteam Scouts levert een wezenlijke bijdrage door het realiseren van een uitdagend en gevarieerd jaarprogramma passend binnen de spelvisie van Scouting Nederland en een veilig sociaal klimaat binnen de groep.

Om Scouts en leiding van de regio Neder Veluwe een fantastische Scouting ervaring te bieden, is een goede ondersteuning van de groepen in de regio essentieel. Het regiobestuur levert hieraan een wezenlijke bijdrage door het bieden van goede opleidingen, inspirerende regio-opkomsten, goede contacten met groepen en een duidelijke vertegenwoordiging in de LR.

Om kader(-leden) van Scouting Nederland een inspirerende, leuke en leerzame gezamenlijke ervaring te bieden op de Scout In, is een uitdagend en vernieuwend workshop programma van groot belang. Het Workshop team levert hier een belangrijke bijdrage aan door het zoeken, selecteren en organiseren van workshops die aan bovenstaande criteria voldoen.

Onze opgave: 'Om de medewerkers van Cisoco een goede employee experience te bieden zodat zij zich committeren aan de Cisoco], zijn een goede organisatie, heldere en tijdige informatie, uitdagende opdrachten en scherpe feedback. essentieel.

Onze bijdrage: Het team HR experience levert hieraan een wezenlijke bijdrage door het realiseren van hiervan.

Bijlage x: Rolkompas gebruiken terwijl er nog geen team is

Het Rolkompas voor teams is een hulpmiddel voor teamontwikkeling. Het beste kun je het toepassen als de leden van het team erbij zijn. Het gaat immers om een gedeeld beeld van de bijdrage van het team aan de opgave. Toch kan het voorkomen dat er een team ontworpen moet worden terwijl nog niemand van het team beschikbaar is. Dit omdat er bijvoorbeeld mensen geworven moeten gaan worden. Ook in dit soort situaties kun je een rolkompas voor het team. We noemen dit een **potloodschets** te maken van het team.

Een potloodschets omvat in ieder geval het Waarom, het Waar en een eerste verkenning van de Rollen naar buiten. Kortom, je kijkt vooral naar het perspectief

Bijlage x: Rolprofiel voor Begeleider Rolkompas voor teams

Waarom	<p>Om teams effectief en gezond te laten samenwerken is duidelijkheid over de bijdrage van het team, het netwerk waarbinnen het team werkt, de rollen van het team, de bagage van het team, en verwachtingen, commitment en individuele bijdrage essentieel.</p> <p>De begeleider Rolkompas voor teams levert hier een belangrijke bijdrage aan door het begeleiden van het proces en het met het team scherp krijgen wat de bedoeling van het team is.</p>	
Waar	De begeleider Rolkompas voor teams voert zijn taak als facilitator uit binnen het team, maar maakt daar geen onderdeel van uit.	
Rollen	Verduidelijker	Je realiseert duidelijkheid over het te volgen proces door het helder maken van de stappen in het Rolkompas.
	Doorvrager	Je realiseert verdieping in het gesprek doordat je geen genoegen neemt met oppervlakkige antwoorden.
	Scherptebrenger	Je realiseert een positief kritische, onderzoekende toon in het gesprek zonder het doel uit het oog te verliezen.
	Analist	Je realiseert een toepasselijke analyse van het netwerk waar het team zich in bevindt
	Rolverduidelijker	Je realiseert een afgewogen en gedragen samenstelling van de rollen in het team
	Talentmatcher	Je realiseert een helder beeld van aanwezige en benodigde talenten
	Reflector	Je realiseert in het team reflectie over het commitment, verwachtingen en bijdrage van de teamleden
Bagage	Kennis van	<ul style="list-style-type: none"> · Roldenken (achtergronden van het Rolkompas voor teams) · Stappen en hulpmiddelen van het rolkompas · Groepsdynamische processen (teamvormingsmodellen)
	Ervaring met	Begeleiding van teams in verschillende stadia van ontwikkeling (Forming t/m Adjourning)
Belofte	Als begeleider van het Rolkompas heb je een positieve impact op mensen doordat je mensen in het team en team als geheel verder helpt in de eigen ontwikkeling.	

Bijlage X Rolkompas voor teams invulformulier

Team		
Opdracht		
Waarom		
Waar		
Rollen	Rollen naar buiten	
	Rollen naar binnen	
Bagage	Kennis van	
	Ervaring met	
	Ondersteuning van	
Belofte		