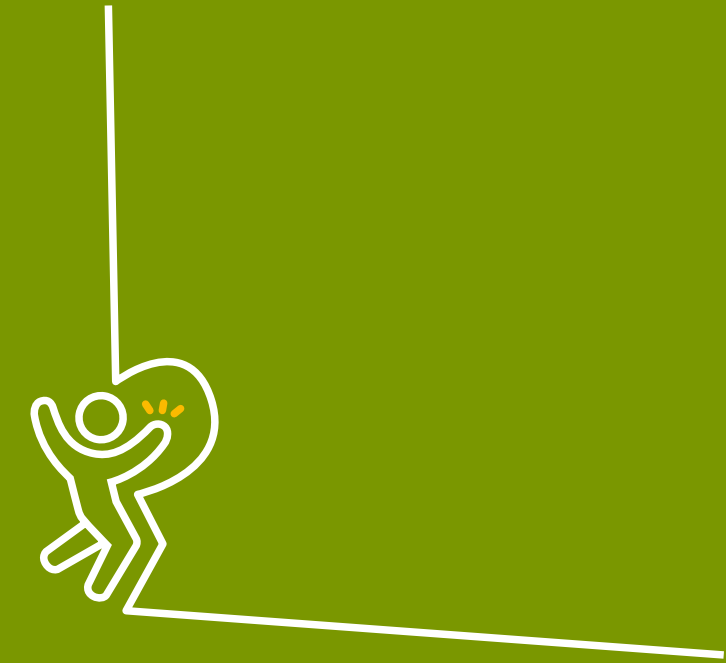


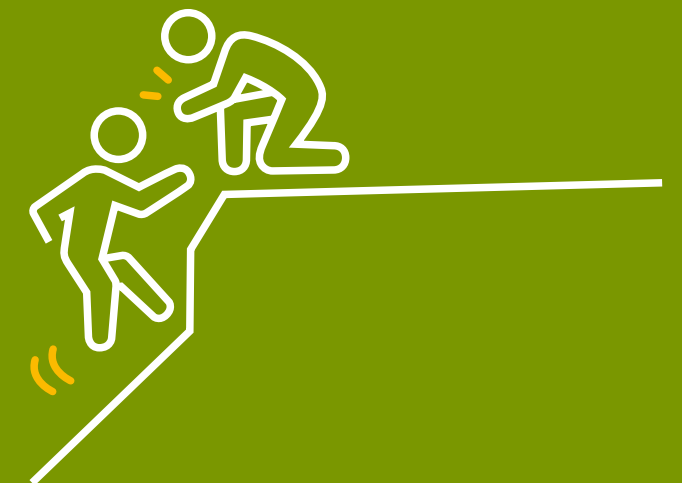


ORGANISATIE  
ONTWIKKELING



# WHITE PAPER TEAMONTWIKKELING

FEEDBACKCIRKELS®



## INHOUDSOPGAVE

- | Inleiding teamontwikkeling
- | Waarom we samenwerken
- | Waarom eigenaarschap steeds lager in de organisatie komt te liggen
- | Geïntegreerde aanpak teamontwikkeling en werken
- | De rol van de teamleider
- | Wat de intrinsieke motivatie van teamleden is
- | Waarom jezelf kunnen zijn op je werk steeds belangrijker wordt
- | Waarom werken gangbare gesprekkencycli niet meer?
- | Wat *wel* werkt om tot een lerende organisatie te komen.
- | Niet elkaar beoordelen maar met elkaar ontwikkelen als uitgangspunt
- | Conclusie
- | Altijd haast
- | Over PAK
- | Bronvermeldingen

klikbaar

## Inleiding Teamontwikkeling

Je leest deze whitepaper omdat je meer resultaat wilt boeken met je team.

Er zijn veel redenen om met teamontwikkeling aan de slag te gaan. Vaak zijn problemen de aanleiding. Zoals resultaten die achterblijven, te lage medewerkerstevredenheid, een werkdruk die te hoog oploopt, ongewenst verloop, te hoog verzuim, mensen die elkaar onvoldoende aanspreken of een gevoel dat er meer in zit dan eruit komt.

PAK ziet deze problemen niet als op zichzelf staand maar als symptomen van een systeem dat uit balans is. En dat kan een heel organisatiesysteem zijn of alleen een teamsysteem. Hoe een systeem uit balans raakt en welke ingrepen werken en welke niet, lees je in deze whitepaper. PAK heeft de afgelopen decennia veel geleerd over teamontwikkeling en deelt de trends en 'lessons learned' graag met je.

Wil je na het lezen een glasheldere analyse van jouw team en hoe je de onderlinge samenwerking verbetert, maak dan een afspraak met PAK. We helpen je graag!



**Ik wil verder komen  
met dit team**

## Waarom we samenwerken

### Waarom werken we eigenlijk samen in teams?

Ten tijde van de industriële revolutie was een team een groep mensen waaronder het werk werd verdeeld. Een gedefinieerde hoeveelheid arbeid die iemand niet alleen kon verwerken, werd verricht door meerdere medewerkers. Teams waren letterlijk de som der delen. De werkers stelden geen vragen, maar voerden exact uit wat werd geïnstrueerd. Samen werken dus.

### Die tijd ligt ver achter ons

De huidige economie vraagt samenwerking. Het uitgangspunt is *niet* een vooraf bepaalde hoeveelheid werk die af moet, maar een doel om te bereiken. Een opgave, missie of probleem dat een organisatie wil oplossen. Het *hoe* is niet vooraf gedefinieerd. Het team verdeelt de werkzaamheden, stelt samen (sub)doelen, leert en viert resultaten. Hierdoor ontwikkelt het team zich.

Dat kan gaandeweg vanzelf gaan. Dan vormt zich een team waarvan de leden elkaar vinden vanuit een gezamenlijk doel en een gedeelde ambitie. De teamleden waarderen elkaars bijdragen en hebben die nodig om te kunnen groeien. Er is een vrije uitwisseling van en vraag naar feedback die resulteert in een zinnvollere samenwerking. De teams die zo samenwerken, creëren meer waarde dan de som der delen.



**Ik weet dat het niet gaat over 'goed' of 'fout'. Je kan alleen maar leren**

## Waarom eigenaarschap steeds lager in de organisatie komt te liggen

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid worden steeds lager belegd. Veel organisaties ontdekken dat de zelfsturing en zelforganisatie van teams toeneemt naarmate er top-down meer vertrouwen is. Zowel in de mensen als in hun intrinsieke motivatie om bij te dragen. We zien dat eigenaarschap en verantwoordelijkheid daarom steeds lager in de organisatie worden belegd.

### Worstelen met vertrouwen geven, een gezond proces

Mensen dragen meer bij wanneer ze autonomie krijgen. Dit is al decennialang bekend en wereldwijd heeft de wetenschap dat keer op keer overtuigend aangetoond <sup>1</sup>.

Het verlenen van autonomie gaat samen met het geven van vertrouwen. Dat blijkt niet vanzelf te gaan en is voor velen een worsteling. PAK vindt dat een gezond proces. Het betreft immers een verandering in de manier van denken en handelen. Vanuit de historie zijn we anders gewend en vaak ook anders opgeleid.

### Waarom het nemen van eigenaarschap zo weerbarstig is

In de praktijk blijkt het effectief oppakken van eigenaarschap door teams, teamleden en teamleiders weerbarstig. Waarom is dat?

PAK ziet twee significante oorzaken:

Ten eerste bestaat er een gat tussen de bevindingen van de wetenschap en de praktische uitvoering op de werkvloer. Het hoger management zet acties uit maar is zelf nog onvoldoende bekwaam om de benodigde concrete acties goed te ondersteunen.

Dit gat wordt gedicht als de top de eigen positie en manier van leidinggeven ter discussie stelt en bereid is net zo kritisch naar zichzelf te kijken als dat het van de werkvloer verwacht. Dat betekent dat de top zichtbaar de eigen teamontwikkeling aan de hand neemt, in lijn met wat het van de rest van de organisatie verwacht. Dan wordt het echt en voelbaar in alle geledingen van de organisatie. Voor teamleden wordt het dan vanzelfsprekend om eigenaarschap te nemen.

De tweede oorzaak is een patstelling tussen de top van de organisatie en de werkvloer.

Beide wachten op en wijzen naar elkaar. De top verwacht een proactieve houding van medewerkers in het nemen van meer verantwoordelijkheid. Zij spreken over eigenaarschap, maar bedoelen vaak *probleemeigenaarschap*: “Los alsjeblieft zelf je problemen op en val ons er niet mee lastig”. De medewerkers (lees: teams) willen graag zelfstandig hun problemen oplossen, wachten op richting en mandaat om hun expertise in te zetten.

Deze patstelling wordt doorbroken zodra beide ‘kampen’ hun houding omdraaien. “Vertel ons wat je nodig hebt en val ons daar alsjeblieft mee lastig”. De medewerkers op hun beurt gaan in gesprek met de leiding en vragen hen voor welke vraagstukken de organisatie staat en hoe zij daarmee om willen gaan. In deze dialoog komt het ontwikkelpotentieel ‘top-down’ en ‘bottom-up’ samen.

De apathie van verminderde daadkracht wordt zo voorkomen, net zoals het doorschuiven van verantwoordelijkheid naar waar die niet thuishoort. Zowel top-down, als bottom-up en horizontaal.

Voor met name teams ziet PAK nog een derde oorzaak waarom het weerbarstig is om eigenaarschap op te pakken. Teams vermijden eigenaarschap vaak omdat zij denken de schuld te krijgen als het mis gaat.

*Een helder voorbeeld hiervan kwam PAK tegen bij een team tunneloperators. Het doel van de training was het maken van de juiste keuzes onder hoge druk, bijvoorbeeld bij een ongeluk in een tunnel. De teamleden gaven aan soms te kiezen voor het uitvoeren van het protocol, terwijl een andere keuze op dat moment veel beter was. Waarom? Omdat zij werden afgerekend op het niet volgen van het protocol. Er was nog geen plek voor 'leren' in de evaluaties achteraf.*

Wat PAK betreft ligt de eindverantwoordelijkheid altijd bij de leiding en is een schuldvraag sowieso oninteressant. Het is zinvoller in een vertrouwenwekkende setting van elkaar én met elkaar te leren dan elkaar te beschuldigen. Zo benut een organisatie van alle medewerkers het volle potentieel.

### Samenhang tussen eigenaarschap en teamontwikkeling

Investeert een organisatie samen met de teamleider en teamleden in teamontwikkeling, dan doorbreekt dat de bovengenoemde problematiek rondom eigenaarschap op de werkvloer voor een belangrijk deel.

Onder teamontwikkeling verstaat PAK dat het team onderling leert elkaar te vertrouwen. En elkaars ambities en expertises leert kennen, zodat die in een gezamenlijke teamambitie worden benut. Onder teamontwikkeling verstaat PAK ook dat de teamleider leert het team te begeleiden, zodanig dat het team eigenaarschap neemt.

PAK heeft ervaren dat zelfsturing en zelforganisatie veel minder draait om de ontwikkeling van structuren en processen. Het gaat vooral om de ontwikkeling van de teamleden en het team als geheel. Dit laatste belicht Irene Sinteur in het promotieonderzoek *Autonomous groups between power and empowerment* uit 2018<sup>2</sup>.

PAK ziet teamontwikkeling als continu en circulair. Daarmee is het voor teams mogelijk verantwoordelijkheid te nemen, te plannen en organiseren, zelfreflecterend en zelforganiserend te zijn.

Ik wil mijn teamleden meer verantwoordelijkheid geven



## Geïntegreerde aanpak teamontwikkeling en werken

### Van interventiegericht naar geïntegreerd leren

Het ontwikkelen van samenwerking is minstens zo belangrijk als het opdoen van inhoudelijke kennis.

PAK ziet bij veel organisaties dat het leren vooral interventiegericht is, zonder structureel leerplan. Leren wordt dan gezien als iets dat losstaat van het werk en niet als het werk zelf. Denk aan heidagen, studiedagen, trainingen en workshops. De opbrengst van deze wijze van leren is zeer beperkt. De inzichten verwateren, de voornemens verdwijnen als sneeuw voor de zon en de hectiek van de werkvloer slokt alles op.

De reden? Hoe ons geheugen werkt. De Duitse onderzoeker Ebbinghaus publiceerde al in 1885 zijn 'vergeetcurve'<sup>3</sup>. Hij toont aan dat 50% van de informatie die we tot ons nemen na een uur alweer vergeten is. Tenzij we in de gelegenheid zijn deze informatie meteen in praktijk te brengen.



Het is essentieel meteen uit te proberen wat we leren én te blijven herhalen. Zodat wat we cognitief begrijpen, ook echt in de vingers krijgen. Samenwerken en interpersoonlijke communicatie lenen zich daar bij uitstek voor. Dat leren we niet (slechts) cognitief, maar gaan we pas begrijpen wanneer we het doen. Samen, in de praktijk.

### Teamontwikkeling terwijl je aan het werk bent

Wat is geïntegreerde teamontwikkeling?

Kort gezegd: iedereen stelt 'bijdragen aan het gezamenlijke doel' centraal. Het leren van vakinhoudelijke kennis vindt geïntegreerd plaats in de uitwisseling met collega's op de werkvloer.

Er is structuur nodig om teamontwikkeling in het dagelijks werk te integreren. Een stappenplan dat in de agenda's van alle teamleden staat én is geagendeerd in teammeetings. Waarom? Het maakt reflectie en teamontwikkeling levensvatbaar binnen de waan van alledag.

Waar teamontwikkeling en werken in elkaar opgaan, behalen teams de resultaten en doelen sneller, beter en leuker, dan wanneer het leren los staat van het werk. Dat betekent samen doelen stellen. Elkaar goed leren kennen en effectief samen dingen oppakken. Van en met elkaar

leren. Ook stilstaan bij de resultaten die het team boekt. Zingeving ervaren door te vieren wat is bereikt. Allemaal gewoon tijdens het werk.

Dat het werk op deze manier sneller en duurzamer gaat, is een 'knop' die bij velen wel eerst even om moet.

Mijn team heeft  
superveel potentie!



## De rol van de teamleider

### De positie van de teamleider staat onder druk

Leid jij een team – in welke laag van de organisatie dan ook – dan heb je er vast mee te maken; er wordt steeds meer van je gevraagd.

Daar gaat deze whitepaper verderop uitgebreid op in. Eerst is het de beurt aan de rol van leider, want organisaties richten die verschillend in. Gaat het om managen, leidinggeven of jezelf overbodig maken?

Sinds het begin van dit decennium ziet PAK een duidelijke beweging van managen naar leidinggeven. Tevens is er een toenemende interesse in en behoefte aan het maken van nog een volgende stap: die van leidinggeven naar het faciliteren van zelfsturende teams. Waarbij de traditionele rol van de leidinggevende verandert of het teamleiderschap zelfs helemaal verdwijnt.

Deze beweging is onder meer ingegeven door het succes van (nieuwe) organisaties die vanaf de start verantwoordelijkheid en mandaat volledig bij teams zelf laten, zonder dat er een teamleider aan te pas komt. Met andere woorden: er bestaat geen managementlaag bij deze organisaties. De praktijk laat zien dat binnen zulke

organisaties de teamleden zeer effectief met elkaar samenwerken. Ze stellen samen doelen, maken gebruik van elkaars expertise, hebben korte communicatielijnen en zijn creatief in het oplossen van problemen. Zij worden niet gestuurd door targets of controle en druk van bovenaf.

Bovenaf houdt zich daar niet mee bezig, maar faciliteert autonomie zodat vakmanschap, expertise en werkplezier alle ruimte krijgen. Deze uitgangspositie legt die organisaties geen windeieren. Integendeel; door hun klanten worden ze bovengemiddeld positief beoordeeld. Qua medewerkerstevredenheid scoren ze bovendien gemiddeld significant hoger dan traditioneel ingerichte organisaties. Ondanks dat omzetgroei meestal geen uitgangspunt is, maar 'zingeving', blijken deze organisaties zeer levensvatbaar. Hun winstgevendheid doet niet onder voor die van traditioneel gestuurde organisaties.<sup>4</sup>

Zulke resultaten vallen op en het is geen wonder dat traditionele organisaties die ook willen behalen (soms vanuit de valkuilgedachte van kostenbesparing). De belangstelling is dan ook groot voor lezingen, managementboeken en trainingen over het hervormen van de bedrijfscultuur zodat 'zelfsturing' mogelijk wordt.

En daar wringt het. In plaats van een geïntegreerd proces waarin alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek gaan, zijn veel ingezette bewegingen in het omvormen van de organisatie vooral een top-down proces. Om meerdere redenen is dat geen succes. Zo laat de (middel) managementlaag zich niet zomaar wegsnijden, noch laten teams zich eenvoudig wegsturen als 'vanaf heden zelfsturend en zoek het maar uit'. Gebeurt dat toch, dan ontstaan er stuurloze teams van mensen die jarenlang zijn geconditioneerd in het 'afwachten van de opdracht'. Blijft bij de ontwikkeling naar zelfsturing de functie van de teamleider in stand, dan volgt een worsteling bij teamleider en team bij het loslaten van leidinggeven en managen.

### Rol van de teamleider van nu

De belangrijkste rol van een teamleider is het begeleiden van het team zodat het professioneel en zelfstandig functioneert. Alle taken van de teamleider vloeien hieruit voort.

Toch ziet PAK vaak dat een teamleider de voorkeur geeft aan het sturen op 'hard target skills' boven het investeren in professionele teamontwikkeling. Vaak

onder het mom van: "Er is daar nu even geen ruimte voor omdat...". Best begrijpelijk natuurlijk deze gedachtegang, maar het is een misvatting en een illusie.

Deze illusie is wijdverbreid en hardnekkig. Het houdt een verlamme overtuiging in stand dat het behalen van KPI's voorwaarde is voor het werken aan samenwerking. Het spant het paard achter de wagen. Sturen op hard skill targets creëert soms korte termijn succes: het team behaalt de opgelegde KPI's. Gelijktijdig wordt het systeem versterkt waarin men door angst gedreven handelt. De verbinding met de intrinsieke motivatie is verbroken. Teamleden werken voor de baas als persoon en niet voor het gezamenlijke doel. Dit gebeurt ook in organisaties waarin individuele targets en bonussen belangrijker zijn dan die op teamniveau.

Toch ziet PAK de rol van leidinggevende als een dankbare functie. Als leidinggevende kan je de juiste condities creëren om je team en teamleden te laten excelleren. Daar is veel wetenschappelijke onderbouwing voor. Wat onderzoeken zichtbaar maken, is dat het merendeel van de 'managers' (nog) niet excelleert in het creëren van die bevorderende condities. Hiaten in het onderwijssysteem en onvoldoende investering door organisaties in het opleiden van leidinggevendens zijn daar debet aan. Geen reden voor schaamte: je kunt het alsnog leren.

### Focus teamleider van nu

Het uitgangspunt is dienend leiderschap, waarbij het je belangrijkste rol als teamleider is om je team te faciliteren. Daarbij komen de volgende aspecten in beeld:

- Je bent in dienst van de organisatie en wat die wil bereiken, niet van een persoon;
- Met de personen 'boven' jou houd je het gesprek levend over het gezamenlijke doel;
- Je ziet je team als één geheel dat deel uitmaakt van een groter geheel;
- Samen met je team ben jij onderdeel van de Feedup (samen teamdoelen stellen);
- Je eigen ontwikkeling gaat gelijk op met die van je team;
- Teamontwikkeling en ontwikkeling van individuele teamleden gaan hand in hand.

### Taken teamleider van nu

Binnen de organisatie maakt jouw team deel uit van het grotere geheel. Teams presteren beter wanneer zij zich bewust zijn van hun positie en hun potentie om van betekenis te zijn. Teams die een teamleider hebben verwachten dat de leider een positieve bijdrage levert aan de groepsdynamiek. Aan jou als teamleider dus de schone taak om het team hierin te faciliteren.

PAK ziet als jouw hoofdtaken:

1. Het ontwikkelen van je eigen vaardigheden om je team te faciliteren.
2. Het begeleiden van de Feedup; samen met je team tot teamambities komen en gezamenlijk doelen stellen. Dit is cyclisch.
3. Het gelijktijdig begeleiden van je team als geheel én de individuele teamleden om die ambities waar te maken en de doelen te behalen.

Ik vertrouw het team,  
zij vertrouwen mij



## Wat de intrinsieke motivatie van teamleden is

### We zijn maar beperkt manipuleerbaar

Vroegwetenschappelijke inzichten duiden *motivatie* als ‘gedreven door overlevingskracht’. Het is een zienswijze die past bij de evolutietheorie van Darwin: ‘the survival of the fittest’. In deze whitepaper noemen we dat *motivatie 1.0*. Wetenschappelijke inzichten van recentere data bieden een andere kijk op *motivatie*.

*Motivatie 2.0* is de traditionele economische management-filosofie dat mensen te motiveren zijn door ze een beweegreden of drijfveer van buitenaf op te leggen. Financiële beloning of straf voor iedereen die op de loonlijst staat. De verwachting: hoe hoger de beloning, hoe hoger de prestatie.

De wetenschap heeft de *onderbouwing* van *motivatie 2.0* sinds de start van het millennium onderuitgehaald. Een meta-analyse van 120 jaar wetenschappelijk onderzoek en diverse studies (onder andere gefinancierd door The Federal Reserve Bank) van topuniversiteiten wereldwijd tonen aan dat het huidige beloningssysteem niet werkt<sup>5</sup>.

Deze studies laten het volgende zien:

- Ten eerste dat het financieel belonen of straffen van medewerkers in de meeste gevallen *niet* leidt tot betere prestaties.
- Dit geldt ook voor de hoogste leidinggevende laag van de organisatie.
- Die gevallen waarin bestraffen en belonen wél tot effect leidt, betreffen alleen zeer eenvoudige en veelal lichamelijke arbeid, die nauwelijks denkkracht vereist. Binnen de Westerse economie komt deze vorm van arbeid nagenoeg niet voor. Het werk is in toenemende mate complex en vraagt om een grote betrokkenheid en expertise van de mensen die het uitvoeren.
- Een ander belangrijk inzicht is dat geld wel degelijk een belangrijke rol speelt bij motivatie. Mensen moeten dusdanig betaald worden zodat zij zich niet onderbetaald voelen. Er moet een faire balans zijn tussen de geleverde inspanning en de beloning.
- De geleverde arbeidsprestaties nemen af wanneer boven op een fair salaris meer geld wordt geboden, met motivatie als doel. Denk dan aan een hogere loonschaal, bonussen, winstuitkeringen en exorbitante salarissen.

Deze inzichten leiden tot motivatie 3.0: intrinsieke motivatie.

### Wat weten we over intrinsieke motivatie?

Intrinsieke motivatie is wat ons van binnenuit motiveert. Drie factoren spelen hierbij een rol: autonomie (zelfsturing), vakmanschap (meesterschap) en zingeving (van betekenis zijn)<sup>6</sup>.

Intrinsieke motivatie wordt niet beïnvloed door externe beweegredenen of drijfveren. Op één belangrijke *positieve* uitzondering na: wanneer anderen ons als *partner* in een samenwerkingsverband behandelen, heeft dat een positief effect op onze motivatie<sup>7</sup>. Vreemd is deze uitzondering niet. Wat ons van binnenuit motiveert, voedt namelijk ook de behoefte aan verbinding met onze omgeving. Intrinsieke motivatie zet aan tot ontplooiing, creativiteit, actie en samenwerking.

Maar let op: intrinsieke motivatie en de daaruit voortkomende samenwerking leiden niet in *alle* gevallen tot lange termijn succes. Intrinsieke motivatie om het eigen belang te dienen, anderen buiten te sluiten of te benadelen werkt vooral op de korte termijn maar is uiteindelijk destructief, zo laten geavanceerde studies over de menselijke evolutie zien. Onder andere toont evolutiebioloog Martin Nowak aan dat ‘survival of the fittest’ niet betekent ‘zij die het sterkst zijn’, maar ‘zij die in staat zijn samen te werken’<sup>8</sup>.

### Intrinsieke motivatie op de werkvloer

Onderzoek van Stanford University<sup>7</sup> maakt een aantal interessante zaken helder over intrinsieke motivatie. Wanneer mensen worden gezien als samenwerkingspartner en als zodanig worden benaderd, ontstaat er een gevoel van samenwerking. Hierdoor:

- Houden zij een uitdagende taak langer vol (48-64%);
- Zijn ze meer geïnteresseerd in de taak;
- Worden ze minder moe van het uitoefenen van de taak – waarschijnlijk doordat zij er lol in hebben;
- Zijn ze meer bevlogen én presteren ze beter.

De resultaten tonen aan dat *voelen* dat we deel uitmaken van een team dat aan een gemeenschappelijk doel werkt, ons gemotiveerder maakt bij het aangaan van uitdagingen. Bovendien weerspiegelen de resultaten een verhoogde motivatie *zonder* een gevoel van verplichting, concurrentie of druk om met anderen mee te doen aan een activiteit.

Het onderzoek suggereert niet dat groepswerk altijd of noodzakelijkerwijs beter is als middel om mensen te motiveren. Soms kan het juist negatieve effecten hebben: wanneer mensen zich verplicht voelen met anderen samen te werken, het gevoel hebben dat hun bijdragen onopgemerkt blijven of dat zij geen eigenaar zijn van hun werk en bijdrage. Dan is groepswerk mogelijk niet productief.

Het onderzoek toont bovendien aan dat het mogelijk is een teamgeest te creëren terwijl mensen uitdagende *individuele* taken op zich nemen. Zo ontstaat een ‘wij-gevoel’: iedereen werkt aan een gezamenlijk doel. Opvallend is ook dat het niet enorm veel moeite en verandering kost om dit gevoel van teamgeest te creëren. Subtiele signalen die aangeven dat mensen deel uitmaken van een team of een grotere inspanning, leiden tot motivatie en inspanning. Zorgvuldige aandacht voor de sociale context terwijl mensen werken en leren, helpt die motivatie te ontketenen. Tot zover dit boeiende onderzoek.

Doelen nastreven vanuit intrinsieke motivatie doen we vanuit onze menselijke natuur het liefst altijd en overal, buiten en binnen werk. In privésituaties zoeken en scheppen we daarvoor zelf de omstandigheden die dat mogelijk maken. Binnen werksituaties kan dit ook, al is dat wel lastiger. We zijn immers mede afhankelijk van de mogelijkheden die ons worden geboden.

Ben jij de teamleider, dan ligt hier voor jou een schone taak in het faciliteren van omstandigheden waarmee het team en de teamleden zichzelf kunnen motiveren. Daarmee schep jij het kader voor een team waarin teamleden bijdragen en van betekenis zijn doordat zij waarde creëren voor anderen. Teams die op deze wijze samenwerken zijn beter in staat tot zelfsturing en worden steeds professioneler.

Ik houd niet van  
betuttelen



## Waarom jezelf kunnen zijn op je werk steeds belangrijker wordt

De meeste mensen willen vanuit intrinsieke motivatie voldoening uit hun werk halen. Meer voldoening dan alleen het behalen van taakhoudelijke resultaten.

Zo willen we in ons team ook als persoon worden gehoord, gezien en gewaardeerd. Het liefst horen we ergens bij waar we onszelf kunnen verwezenlijken. Het bepaalt of we bij een organisatie willen gaan en *blijven* werken. Vanuit onze privésfeer nemen we namelijk verwachtingen mee naar het werk over hoe we omgaan met persoonlijke ontwikkeling en gevoelens. Dat botst nogal eens met teamomgangsnormen, al dan niet dominant bepaald door de langst werkende generaties.



### Ontwikkelingen vanaf de jaren 50 uit de vorige eeuw

Oudere generaties zijn gewend zich aan te passen aan de heersende norm. Dat komt doordat zij hun persoonlijkheidsvorming vooral buiten het werk verwezenlijkten. Dat vond plaats binnen het gezin en de sociale zuil waartoe zij behoorden: de kerk, politieke partij, vakbeweging, sportclub. Ondanks dat de tijden veranderd zijn, geldt voor velen uit deze generaties nog steeds dat werk en privé op dat vlak gescheiden zijn; ‘op mijn werk ben ik anders dan thuis’. Eigenheid en de mogelijkheid tot zelfverwezenlijking op het werk worden door een substantieel deel van hen negatief geassocieerd met ‘je hoofd boven het maaiveld uit moeten steken’.

Inmiddels is de samenleving veranderd. De sociaal-maatschappelijke verzuiling van toen bestaat niet meer. Die heeft plaats gemaakt voor een geïndividualiseerde samenleving waarin zelfverwezenlijking vooral tot uiting komt in ‘jezelf zijn’. Toch leeft in veel organisaties nog het *aanpassen aan de heersende norm*. Het resultaat is dat mensen niet het achterste van hun tong laten zien, over elkaar praten in plaats van met elkaar en veel potentie onbenut blijft. Een bekend beeld.

Om zichzelf te kunnen zijn, ervaren velen de behoefte zichzelf beter te leren kennen. Een wens die nogal eens voortkomt uit vastlopen in het privéleven, al dan niet gecombineerd met de werksituatie. Vaak met psycho-

sociale gezondheidsklachten tot gevolg. De bedrijfsarts weet er alles van.

PAK ziet dat sinds het einde van het vorige millennium een groeiend aantal mensen aan zichzelf werkt. En dit zijn niet *alleen* mensen die een uitweg zoeken uit een beklemmende situatie. Ook degene die meer uit hun leven willen halen gaan op zoek naar zelfverwezenlijking. Er bestaat een zelfhulpmarkt waar mensen buiten het werk gebruik van maken: van (psycho)therapie en persoonlijke coaching tot vele soorten opleidingen, cursussen, trainingen en workshops.

Mensen die een opleiding of cursus in persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking volgen, worden zich bewust van hun potentie en hun behoefte die in hun privé- en werkomgeving te benutten. Collega's, vrienden of familieleden worden zich hier ook bewust van door de uitwisseling met hen. Deze ontwikkeling draagt ertoe bij dat aandacht voor identiteit op de werkvloer niet meer weg te denken is.

Menig bedrijfstraining of -workshop staat ook in het teken van identiteit en zelfontplooiing. De opbrengst is echter vaak laag als gevolg van het incidentele karakter ervan en gebrek aan borging.

### Organisaties zoeken hun weg in aandacht voor identiteit

Binnen organisaties zien we twee hoofdstromen ten aanzien van de behoefte aan zelfverwezenlijking.

De eerste hoofdstroom heeft te maken met de mensen die aan zichzelf hebben gewerkt met behulp van de eerder benoemde zelfhulpmarkt. Dit zijn vooral mensen van 'generatie X', geboren tussen 1955-1970 en de 'pragmatische generatie' van 1970-1985. Op basis van hun verworven inzichten, zoeken zij manieren om niet in de knel te raken tussen de heersende prestatiedruk van de organisatie en hun behoefte bij te dragen vanuit intrinsieke motivatie. Vaak weten zij heel goed waar de schoen wringt maar ontbreekt het aan veiligheid en lef om dit binnen het team bespreekbaar te maken. Het oude 'aanpassen aan de norm' is helaas voor hen nog springlevend.

De tweede stroom komt voort uit de jongere generaties: 'Y' (1980-1994) en 'Z' (1990-2000). Hier hoort ook de generatie na 'Z' bij, geboren in de periode tussen 2000 en 2010. Wat deze jongere generaties kenmerkt, is dat zij opgroeien in een tijd waarin zelfverwezenlijking steeds normaler is. Net als de communicatie over zelfverwezenlijking. Zij krijgen dit streven niet alleen van huis uit mee. Ook binnen het onderwijssysteem krijgt nadenken over 'wat je beweegt' steeds meer voet aan de grond, net als hoe je daar maatschappelijk mee omgaat.

Bovendien leren deze generaties op school authentiek te communiceren. Het belang van feedback voor zelfverwezenlijking speelt daarin een belangrijke rol. Deze generaties verwachten ook op de werkvloer 'jezelf te kunnen zijn' en daarover vrijelijk te communiceren, hetgeen in de werkpraktijk vaak niet het geval blijkt. Binnen de werkwereld van organisaties botst deze trend met een zakelijke en (financieel) prestatiegerichte cultuur. De jongere generaties ervaren dan moeite zich in die cultuur staande te houden en zoeken na een kort dienstverband verder naar een plek waar ze wél zichzelf kunnen zijn en zingeving ervaren.

Uiteindelijk zullen deze stromen in elkaar opgaan. Daar is geen ontkomen aan, al gaat het niet vanzelf. Het werk dat daarvoor nodig is, vindt vooral binnen teams plaats. Het resultaat is balans in een mens- en taakgerichte insteek, waarbij individuele zelfverwezenlijking een plek krijgt *binnen de teamambitie*.

Ik geloof in met elkaar  
in gesprek gaan



## Waarom werken gangbare gesprekkencycli niet meer?

Je kent ze wel: de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ze voldoen niet. Al heel lang niet. Ze staan een lerende organisatie deels in de weg.

Dat vertellen leidinggevend en teamleden PAK al jaren. In het beste geval ervaart men die gesprekken als ‘even tijd voor elkaar’. Vaker worden deze echter gezien als een tijdrovende en bureaucratische verplichting binnen een rigide beoordelingskader, wat tot weinig concreet resultaat leidt. Met de reële mogelijkheid van een gefrustreerde onderlinge relatie. Alsof dit nog niet genoeg is belemmeren gangbare Performance Management Cycli (PMC) de ontwikkeling van teams.

Dit heeft verschillende redenen:

- De gesprekken zijn ooit ontstaan vanuit een top-down benadering, als instrument om invloed uit te oefenen op de prestaties van individuele medewerkers. Iemand wordt achteraf beoordeeld op werk waarvoor diegene is aangenomen. Maar meestal is niet duidelijk welk

(onvoorzien) werk er op de medewerker afkomt en/of welk ‘werk’ of manier van handelen de gewenste resultaten oplevert. Daarin voorzien de gesprekken nauwelijks;

- Ze zijn betuttelend. Alsof de leidinggevende altijd beter weet hoe resultaat te boeken dan de medewerker;
- Indien ze in het leven geroepen zijn om de individuele bonus of salarisschaal te bepalen (motivatie 2.0 – [lees het hoofdstuk over intrinsieke motivatie](#)), dan heeft dat een negatief effect op de werkelijke motivatie van het teamlid (motivatie 3.0).
- Ze ontnemen zowel de leiding als de medewerker de noodzaak contact<sup>10</sup> met elkaar te maken en het juiste gesprek te voeren. Men leunt op het aanstaande beoordelingsgesprek en blijft tot die tijd passief;
- In bepaalde gevallen worden beoordelingsgesprekken gebruikt voor het opbouwen van juridisch ondersteunende dossiers. De inzet hiervan is enkel nodig als laatste instrument om afspraken vast te leggen met een teamlid waarmee de samenwerking totaal is vastgelopen;
- Ten slotte zijn de gangbare gesprekkencycli gericht op de ontwikkeling van de individuele medewerker. Zij voorzien niet in *collectieve* ontwikkeling, niet meer dan de individuele ontwikkelingen bij elkaar opgeteld.

Ik vergeet soms dat ik het mijn team ook kan vragen



## Wat wel werkt om tot een lerende organisatie te komen

### Open ontwikkelcultuur

Samengevat zien we een trend naar een open ontwikkelcultuur. Werken wordt persoonlijker, zinvoller, vanuit intrinsieke motivatie en gelijkwaardiger door de rangen heen. Mensen willen geen onzinbaan<sup>9</sup> maar bij een team horen dat samen doelen stelt en zinvol werk doet. Daar hoort een waardig loon bij maar meer belonen doet niet beter presteren. We willen niet betutteld worden maar juist dat ook de leiding zichzelf opnieuw blijft uitvinden en zich kwetsbaar opstelt in gesprekken over hoe het beter kan. Daar hoort ook transparantie bij. Over de problemen die spelen en over de overwegingen die de leiding maakt.

*Een voorbeeld: PAK begeleidde de top 20 van een publiek-private organisatie. Dit gebeurde onder strikte geheimhouding, er mocht niks 'gelekt' worden naar 'de medewerkers'. De reden was duidelijk: er stonden wekelijks negatieve stukken over deze organisatie in de regionale kranten. Informatie die journalisten alleen via medewerkers te weten konden komen.*

*Dat hebben we doorbroken. Het bestuur, de managers en de teamleiders zijn open gesprekken aangegaan met medewerkers uit alle geledingen in de organisatie. In deze gesprekken werden alle problemen, overwegingen en visies gedeeld en kon alles worden gevraagd. Er kwam vertrouwen in de leiding en het plaatselijke nieuws kantelde naar positieve berichtgeving.*

### Single, double en triple loop leren

Een lerende organisatie heeft een open ontwikkelcultuur waar teams op 3 niveaus leren: single, double en triple loop.<sup>11</sup>

Single loop leren is gericht op de perfectionering van routines en het herstellen van fouten. Double-loop leren is gericht op kritische zelfreflectie en het leren van fouten.

Triple loop leren is het lerend veranderen in een dynamische omgeving met een aanpak die aanleiding geeft tot het heroverwegen van achterliggende opvattingen en daaruit voortkomend gedrag. Dit is de meest rendabele manier van leren met de grootste positieve impact op het resultaat van teams en de organisatie. Begrijpelijk dat PAK met teamontwikkeling inzet op dit leerniveau. Daarin is het van belang dat het teamprogramma aansluit bij echte organisatiedoelen of problemen.

Dat zorgt voor structuur, bij reflectie en het werkelijk in gesprek gaan met elkaar en met de belangrijkste mensen met wie je samenwerkt, om de team- en organisatiedoelen te bereiken. Een teamprogramma waarin feedback een plek krijgt als ontwikkelinstrument, in het nieuwe licht van zelfsturing en zelforganisatie. Feedbackcirkels® brengen triple loop leren in organisaties tot stand ([zie het hoofdstuk Feedbackcirkels®](#)).

Ik leer elke dag, mijn  
team ook



## Niet elkaar beoordelen maar met elkaar ontwikkelen als uitgangspunt

### Feedback vragen is essentieel

Het team als geheel heeft voeding nodig, net als elk teamlid.

Die voeding is nodig om te doen wat moet worden gedaan, te leren en verder te komen, te weten of het zin heeft wat we doen. Vragen die naar de kern wijzen hebben een antwoord nodig. ‘Wat willen we als team bereiken?’ en ‘welke persoonlijke ambities heeft het team en welke teamambities?’. Maar ook ‘hoe brengen we die ambities samen en wat doen we daar mee?’ en ‘wat wil elk teamlid voor zichzelf ontwikkelen om de ambities waar te maken en wat wil het team als geheel?’.

PAK schaart deze vragen onder feedback. Goede feedback organiseren blijkt echter lastig in de praktijk. Waarom dat zo is en hoe het gemakkelijker wordt, lees je hieronder.

### Feedback 'oude stijl' levert te weinig op

Zowel het vragen om feedback als het ongevraagd geven op de 'oude' manier, levert weinig positiefs op.

Het vragen om feedback, inclusief de bekende 360 graden (al dan niet digitaal), levert te gematigde of te positieve feedback op of voelt als onveilig. Dat laatste geldt helemaal bij het ongevraagd krijgen van feedback. Die is meestal ad hoc, willekeurig en zegt vaak meer over de feedbackgever dan over de -ontvanger.

Feedback 'oude stijl' werpt een onnodige drempel op die reflectie belemmert en nauwelijks tot ontwikkeling leidt. De feedback is reactief en mensen hebben geen proactieve regie over hun eigen ontwikkeling.

### Ook feedbacktrainingen 'oude stijl' voldoen niet

Hier moet PAK de hand in eigen boezem steken.

In honderden schijnbaar succesvolle feedbacktrainingen leerde PAK teamleden om respectvol en concreet feedback aan elkaar te geven. De deelnemers oefenden met acteurs en waren razend enthousiast. Weken na een training gaven contactpersonen een bevlogen terugkoppeling: de training had veel indruk gemaakt. Ook gaven zij voorbeelden van intenties om 'nu echt' de

feedback te geven die men zou willen. Maar op de vraag wat er in de dagelijkse samenwerking was veranderd, bleef het stil.

Het werd steeds duidelijker dat goed feedback kunnen geven niet leidt tot een open ontwikkelcultuur. Een gevoel van onderlinge veiligheid is een voorwaarde om het gesprek aan te gaan en die voorwaarde wordt niet bereikt doordat mensen op 'de goede manier' feedback kunnen geven. Niet alleen. Want nog steeds blijken zij zich oncomfortabel te voelen bij het aangaan van een feedbackgesprek. Ze zien op tegen een mogelijke confrontatie of de implicaties van eerlijk zijn.

PAK heeft het daar niet bij laten zitten en heeft alle ervaringen met opdrachtgevers tegen het licht gehouden. Daar is een manier uitgekomen die wél duurzaam werkt: Feedbackcirkels®.

### Hoe PAK op Feedbackcirkels® kwam

PAK heeft het uitgangspunt voor feedback omgedraaid. Van 'een oordeel geven over een ander en hoe die het beter kan doen' naar 'nieuwsgierig zijn naar jezelf en hoe jij het zelf beter kunt doen'.

PAK benadert feedback daarmee vanuit nieuwsgierigheid in plaats van oordeel en controlebehoefte (een erfenis



uit de industriële revolutie). Voorafgaand aan de feedback, vraagt een ieder zich af: *waar wil ik eigenlijk feedback op?*

Deze benadering leidt meteen tot zelfreflectie en dat blijkt één van de belangrijkste stappen in het creëren van onderlinge veiligheid. De feedback die volgt op een concrete feedbackvraag blijkt op maat en daardoor wel bruikbaar voor de feedbackvrager. Het feedbackgesprek wordt zo concreter, zinvoller en korter.

Daar komt bij dat iedereen ervan leert wanneer het vragen naar feedback collectief in het team gebeurt. Zeker wanneer het teamdoel vooraf samen helder is geformuleerd en de teamleden elkaar uitdagen ook buiten het team feedback op te halen en terug te brengen naar het team. PAK laat de teamleden onderling bepalen wie de belangrijkste mensen zijn met wie zij samenwerken, zowel binnen als buiten het team. Het is belangrijk om juist van hen terug te horen hoe zij de samenwerking ervaren.

Daarnaast is PAK afgestapt van het aanleren van de uniforme basisregels uit de opleidingsbranche in het geven en ontvangen van feedback. In plaats daarvan maken deelnemers hun eigen spelregels met die collega's of stakeholders aan wie zij feedback gaan vragen. Onder begeleiding van de teamcoach. Dat blijkt niet alleen heel snel een veilige atmosfeer te scheppen voor de

teamleden; de 'spelregelgesprekken' motiveren sterk om de feedbackgesprekken ook écht te laten plaatsvinden.

Organisaties waarmee PAK werkt waren aanvankelijk sceptisch over de tijdsinvestering die zij dachten nodig te hebben om tot een open feedbackcultuur te komen. Gebleken is dat deze manier van werken juist veel tijd oplevert.

Goede gesprekken leveren zoveel goede feedback op dat ze niet nogmaals gevoerd hoeven worden. Veel ad-hoc feedback die voorheen willekeurig werd gegeven, is verdwenen. Eerst denken collega's na over de zin van de feedback, in het licht van het gezamenlijke doel. Daarnaast is het tijdrovende en weinig renderende 360 graden feedbackproces buiten de deur gezet.

### **Hoe je feedback afstemt op persoonlijke ontwikkeling in lijn met het gezamenlijke doel (feedup)**

Effectieve feedback wordt op 4 verschillende niveaus uitgewisseld en elk niveau leidt tot een diepere vorm van ontwikkeling:

1. Taakuitvoering
2. Proces van de taakuitvoering
3. Zelfregulerend vermogen
4. Transformatie en zingeving



In onderstaand overzicht laten we zien dat feedback de meest positieve impact heeft wanneer het aansluit op het ontwikkelingsniveau van de feedbackvrager. Dit met betrekking tot de uit te voeren rol, opdracht, taak, bijdrage of het project.

Hersey en Blanchard beschrijven deze vier niveaus van taakontwikkeling in hun leiderschapsmodel *Situationeel*

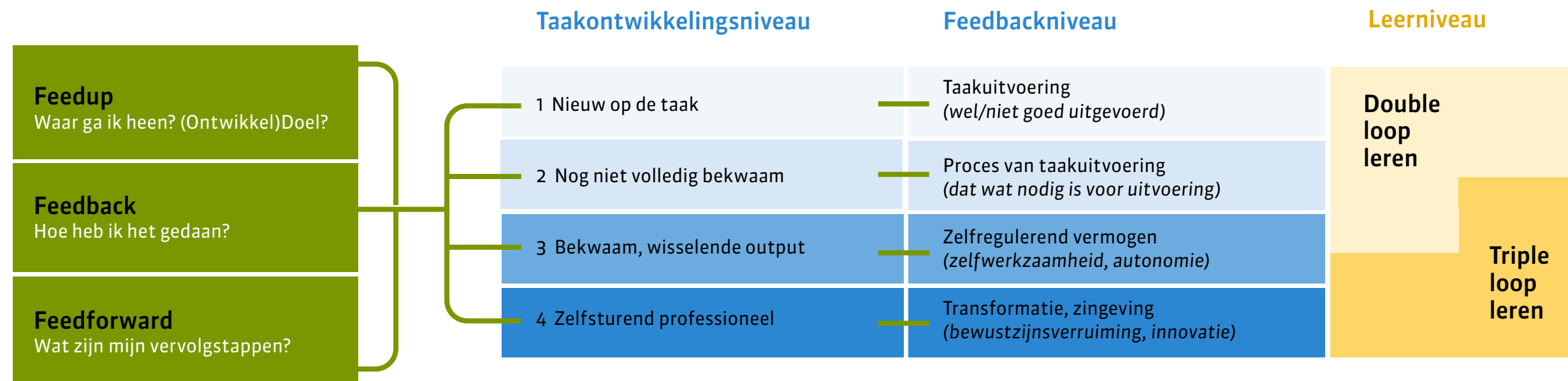
*Leidinggeven*<sup>12</sup>. In hun visie ontwikkelen medewerkers zich op taak- of rolniveau van “enthousiaste beginneling” tot “zelfstandige professional”.

Heeft feedback niet het gewenste effect, dan is de kans groot dat het feedbackniveau (zoals beschreven door Hattie en Timperley<sup>13</sup>) niet aansluit op het taak- of rolontwikkelingsniveau. Sluit feedback hier wel op aan,

dan ontwikkelt het lerend vermogen van single, naar double of zelfs naar triple loop leren.

In de visie van PAK is het model van onderstaand overzicht bruikbaar voor alle samenwerkende professionals, los van hiërarchische verhoudingen.

### Ontwikkelingsgerichte feedback



Model Feedback Ontwikkelingsgericht Leren – PAK organisatieontwikkeling – Frits Cohen en Bastiaan van Meeteren– 2019 © (Samengesteld op basis van de modellen van Hattie en Timperley - Feedback, Hersey en Blanchard - Situationeel leidinggeven, Ruijters en Boonstra - Double en triple loop leren)

## Conclusie

Je bent gestart met teamontwikkeling, wanneer je met je team reflecteert op wat je samen wilt bereiken.

Je verbindt de ambities van de teamleden met de bestaansreden van het team. En deze bestaansreden is concreet: het team levert merkbare meerwaarde aan de omgeving. Je creëert een teamgeest waarbinnen teamleden zich intrinsiek gemotiveerd bewegen en het team pakt het eigenaarschap waartoe het op aarde is. Onderling reflecteren op feedback versterkt het onderlinge vertrouwen.

De feedbackgesprekken die daaruit volgen dragen in hoge mate bij aan de ontwikkeling van ieder teamlid. In een cultuur van nieuwsgierigheid en vertrouwen, dagen teamleden elkaar gemakkelijk uit feedback op te halen bij de mensen die het belangrijkst zijn in de samenwerking. Juist in gesprek met hen vindt professionele zelfverwezenlijking plaats.

Het team als geheel ontwikkelt zich door de opgehaalde feedback terug te brengen naar het team. Met die feedback en de lessen die het team daaruit trekt, stellen

zij hun ambities en doelen bij. De cirkel is rond. Zo vindt teamontwikkeling circulair en geïntegreerd in het dagelijkse werk plaats.

Deze manier van teamontwikkeling brengt top-down georganiseerde organisaties in balans met voorheen onbenut bottom-up potentieel vanuit de teams. Voor teamleiders ligt hier de lastige en mooie taak zich door te ontwikkelen naar een faciliterend teamlid, dat in gesprek met het hoger management of directie de missie van de organisatie mee bewaakt en aanscherpt.

Hierin investeren betaalt zich letterlijk en figuurlijk terug. Er is lef en leiderschap van alle betrokkenen (top, teamleider en teamleden) nodig om deze manier van teamontwikkeling in te plannen in de agenda's van de teamleden.

Lef en leiderschap om te vertragen, reflecteren, leren, doelen aanpassen, vertrouwen en weer doorgaan.

## Altijd haast

### Opzij - (Herman van Veen)

Opzij, opzij, opzij  
 Maak plaats, maak plaats, maak plaats  
 We hebben ongelofelijke haast  
 Opzij, opzij, opzij  
 Want wij zijn haast te laat  
 We hebben maar een paar minuten tijd  
 We moeten rennen, springen, vliegen,  
 duiken, vallen, opstaan en weer doorgaan  
 ...

### Songwriters

Hermannus J. Herman van Veen,  
 Erik van der Wurff

### Songteksten

Opzij © Harlekijn-music

## Over PAK

PAK faciliteert professionals bij het ontwikkelen van zichzelf en hun organisatie. Vertrouwen in zichzelf en elkaar staan daarin centraal. PAK geeft ruimte aan talent, zodat het vrij kan stromen in een vitale organisatie.

Sinds 2006 is PAK een hecht netwerk van ervaren procesbegeleiders, trainers en coaches met een grote variëteit aan achtergronden. Samenwerken en ontwikkeling is wat hen verbindt en passioneert. Zij houden elkaar scherp op actuele thema's, te vormen visies op veranderingen in de wereld en het verbinden van hoofd, hart en handen.

Bekijk het filmpje op [www.pak-organisatieontwikkeling.nl/over-pak/](http://www.pak-organisatieontwikkeling.nl/over-pak/)

## Bronvermelding

1. [Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation](#), Robert J. Vallerand, Psychological Inquiry Vol. 11, No. 4 (2000), pp. 312-318.
2. [Autonomous groups between power and empowerment](#), Irene Sinteur, Academisch Proefschrift 2018, Faculteit der Sociale wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam.
3. [Forgetting curve](#), Wikipedia, 20-06-2020.
4. [Corporate Rebels Bucket list](#). Corporate Rebels 2020.
5. [Motivating people - Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research](#), Harvard Business Review, Tomas Chamorro-Premuzic, 10-04-2013.
6. [Drive - The Surprising Truth About What Motivates Us](#), Daniel H. Pink, 29-12-2009.
7. [Stanford research shows that working together boosts motivation](#), Clifton B. Parker, Stanford Report, 15-09-2014.
8. [SuperCooperators: Why We Need Each Other to Succeed](#), Martin A. Nowak, Roger. Highfield, 2011. [Supercooperators: The mathematics of evolution, altruism and human behaviour](#), YouTube, 12-05-2011, *Evolutionary biologist Martin Nowak and author Roger Highfield explain how cooperation and altruism fit into the larger evolutionary puzzle. Chaired by Jonathan Rowson.*
9. [Bullshit Jobs](#). David Graeber, 2018.
10. De meeste mensen deugen, blz. 428 – contact; Rutger Bregman, 03-09-2019.
11. [Double en triple loop leren](#). Ruijters 2006 en Boonstra 2000.
12. [Situational Leadership Theory: Definition, Styles and Maturity Levels](#), Indeed, 25-02-2020.
13. <http://www.columbia.edu/~mvp19/ETF/Feedback.pdf> The power of Feedback, Hattie and Timperley, University of Auckland, March 2007

**Ik wil meteen  
aan de slag!**



**Beleef onze programma's:**

Talent | Team | Leiderschap | Organisatie

**Adres**

Oudegracht 203-3, 3511 NH Utrecht

Mobiel +31 6 45 09 34 22

Kantoor +31 30 227 04 32



**ORGANISATIE  
ONTWIKKELING**